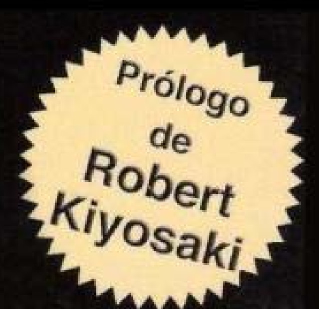
BLAIR SINGER

EL ABC PARA CREAR UN EQUIPO DE NEGOCIOS EXITOSO

El Código de Honor invisible que transforma a grupos de personas en equipos de campeones

Padre Rico

Serie ADVISORS™



El ABC para crear un equipo de negocios exitoso

El código de honor invisible que transforma a grupos de personas en equipos campeones

BLAIR SINGER

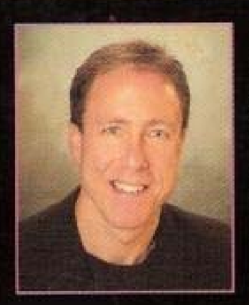
Especialista en comunicación para las ventas

AGUILAR

Padre Rico Serie *ADVISORS*™

MI PADRE RICO DIJO: "LOS NEGOCIOS Y LAS INVERSIONES SON DEPORTES DE EQUIPO."

—Robert T. Kiyosaki,
Autor de *Padre Rico, Padre Pobre* y de la serie *Padre Rico, bestsellers* del *New York Times*.



"Los grandes equipos se logran al enfrentar los retos. El Código de Honor invisible mantiene al equipo unido bajo presión, hace que cada miembro se responsabilice por cumplir estándares específicos de comportamiento y desempeño y, lo más importante, lleva a que cada quien cuide esos estándares en los demás. Aquellos que cuentan con este sistema tienen una enorme ventaja en el mercado. Al leer este libro, estás a punto de poseer esa ventaja."

Blair Singer
Educador corporativo, facilitador y autor.

El ABC para crear un equipo de negocios éxitoso **te ayudará a:**

- atraer a los mejores jugadores para tu negocio;
- garantizar que todos los miembros de tu equipo tengan un máximo desempeño;
- transformar a las personas ordinarias en campeones;
- infundir lealtad y confianza en tu equipo para que permanezca unido bajo presión;
- eliminar los estresantes roces personales en tu empresa;
- usar la presión como un aliado para generar resultados extraordinarios; y,
- crear equipos de campeonato en tu lugar de trabajo, tu comunidad y tu hogar.



El libro de Blair se relaciona con las secciones "Equipo", "Liderazgo" y "Misión" del Triángulo D-I™ de Padre Rico*.

*El Triángulo D-I™ se explica en el libro *Guía para invertir*, de la serie *Padre Rico*.

ISBN: 970-770-594-9





AGUILAR

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

He traído conmigo el presente mensaje desde que veía a mi padre realizar el trabajo, para mí monumental, de administrar una granja lechera de doscientas hectáreas al noreste de Ohio. Coordinar la ayuda de medio tiempo, los esfuerzos de proveedores, trabajadores, la familia e incluso los animales, era una acto de liderazgo que pudo acabarse en cualquier momento, tan sólo con un cambio de clima.

Como fanático del futbol americano y entrenador del equipo estatal de Ohio con Woodrow Wayne Hayes, aprendí lecciones importantes sobre cómo liderar e impulsar grandes equipos. Ese programa de futbol americano me ha inspirado de muchas maneras a lo largo de mi vida. Fue una bendición trabajar con grandes entrenadores, equipos y organizaciones poderosas en el curso de los años.

Específicamente quiero agradecer a Buckminster Fuller por mostrarme las razones por las que hago lo que hago; a mi familia y abuelos por enseñarme lo que es en realidad un Código de Honor; a mi padre y mi madre, para quienes el tema es una pasión a la que han dedicado una parte profunda de sus vidas; a mi increíble esposa, la primera persona en mostrarme el verdadero significado de la palabra "confianza"; a mi querido amigo Robert Kiyosaki, quien siempre me impulsa a convertirme en quien deseo ser; a Kim Kiyosaki, por ser una compañera de equipo increíblemente intensa y competitiva, así como una amiga verdadera; a Sharon Lechter, por demostrar lo que es el verdadero liderazgo; a todo el equipo de Padre Rico, el mejor que haya visto en los negocios: he sido honrado al formar parte de él; a Lee Somers, mi entrenador de campo-traviesa en la preparatoria, quien por primera vez me dio una probada de lo que es el liderazgo, la tenacidad y la resistencia; al equipo de almacén de mi vieja empresa de fletes aéreos, que me enseñó el verdadero significado de vivir con un código en los tiempos más difíciles y cómo el amor, el trabajo y la disciplina pueden hacer que los milagros sucedan.

Lo más importante: el mensaje de este libro tiene vigencia permanente. Ninguna parte de él es original. Es material de grandes instituciones, países, familias y personas. Debo cualquier inspiración en este libro a quienes dieron su vida, fortuna y espíritu por ideales que harían mejor nuestra vida. Agradezco a todos aquellos que, a su manera, nos dirigen cada día, a quienes han cometido errores y se deben a ellos, a quienes intentan, fallan e intentan de nuevo, a todos los que han levantado la mano emocionados por ser parte de un equipo, a quienes hicieron el esfuerzo por su equipo y, sin lograrlo, se dieron cuenta de que la recompensa es el equipo mismo.

Sobre todo, quiero dedicar este libro a mis dos hijos. Si podemos hacer que ellos reconozcan y desarrollen sus verdaderos dones, llegarán a miles de personas.

Esto también está dedicado a ti. Todo lo que haces marca la diferencia.

Blair Singer

PRÓLOGO

Las cuatro habilidades de negocios más importantes que un empresario debe tener

Hay mucha gente que tiene una idea sobre cómo ganar un millón de dólares con un producto, aunque nunca la convierta en dinero. También hay millones de personas a quienes les encantaría dejar su trabajo y crear su propia empresa, aunque su sueño de tenerla siempre sea un sueño. En lugar de eso, estas personas eligen aferrarse a un trabajo seguro. Y muchos de quienes deciden dar el salto y crear su propia empresa, fracasan. La estadística demuestra que noventa por ciento de las empresas nuevas fracasa antes de los primeros cinco años; y que noventa por ciento del diez por ciento restante renuncia antes del décimo año. ¿Por qué?

Muchos expertos dicen que la gente no crea su propia empresa, o fracasa justo después de hacerlo, por dos razones principales: falta de dinero y falta de habilidades para los negocios. De ambas, yo diría que la última es la más importante. En otras palabras, si uno tiene esas habilidades, puede generar dinero. Pero si tiene dinero y no habilidades, el dinero se termina pronto.

Cuando mi padre rico me entrenaba para ser un emprendedor, frecuentemente me decía: "Hay cuatro habilidades que un emprendedor debe tener o aprender. Estas son *ventas, contabilidad, inversiones y liderazgo".* También decía: "Si un emprendedor avanza con dificultad, la razón casi siempre es su debilidad en una o más de estas habilidades".

Los libros que escribo con Sharon Lechter se concentran en dos de dichas habilidades: *contabilidad e inversiones.* La mayoría de nosotros conocemos empresarios que fracasan o tienen dificultades económicas porque sus estados financieros no estaban en orden o porque despilfarraron el dinero, en lugar de reinvertir sus ganancias.

Blair Singer es un valioso asesor de *Padre Rico* porque enseña dos de las habilidades esenciales para los emprendedores. Su empresa, *Vendedores perros,* se concentra en la enseñanza de habilidades de ventas, construcción de equipos y liderazgo. Su primer libro como consejero de *Padre Rico, Vendedores perros,* resulta imprescindible para cualquiera que sea o quiera ser empresario. En mi opinión, la habilidad para vender es la más importante de las cuatro. He conocido a mucha gente que tiene grandes ideas pero es incapaz de venderlas o vender sus productos. Sin ventas, no hay necesidad de las otras tres habilidades, pues no hay oportunidad de usarlas.

La segundad habilidad vital, por la que Blair Singer es famoso en todo el mundo, es su conocimiento sobre cómo formar equipos y sobre el entrenamiento en liderazgo. Una de las razones por las que a mi padre rico le gustaba que yo hubiera pasado cuatro años en una academia militar y seis años en los Marine Corps fue por el entrenamiento en liderazgo. Y una de las razones por las que

muchos empresarios fracasan es que simplemente no tienen la capacidad de construir un equipo que haga hasta lo imposible por hacer de su negocio un éxito.

En este libro, aprenderás sobre el Código de Honor. Desde mi punto de vista, como oficial y piloto de los Marine Corps, dicho código nos dio a mí y a mis hombres el valor de operar como un equipo unido, superar nuestros miedos y realizar tareas que parecían imposibles. Ahora, en mis propias empresas, este mismo Código de Honor es el núcleo de muchos de mis éxitos financieros y empresariales.

La habilidad de liderar y manejar gente es vital para los negocios. En mi opinión, una de las razones por las que muchas empresas pequeñas no crecen o simplemente fracasan es porque el emprendedor no logra construir un equipo fuerte y frecuentemente cierra la empresa por cansancio. Mi padre rico decía: "Hacer que la gente trabaje como un equipo y haga lo que necesitas que hagan es lo más difícil para quien tiene una empresa". También decía: "El negocio es fácil. Manejar gente es difícil".

Lee este libro y descubre cómo construir un equipo de negocios poderoso que opere como tal y se vuelva más fuerte aunque los retos crezcan. Desde otra perspectiva, recientemente se ha hablado mucho sobre la fuga de empleos hacia países como China, Vietnam e India. Incluso México está perdiendo empleos por estos países. El problema es tan grave que muchos políticos prometen generar empleos o castigar a las empresas que los exporten. Afortunadamente, la mayoría sabemos que las promesas de los políticos son casi siempre sólo promesas y no serán cumplidas.

Hace poco, durante un viaje a China, descubrí que ese país tiene un problema de desempleo más grande que el de Occidente. Me informaron que ahí, cada año, 18 millones de estudiantes altamente capacitados se gradúan e ingresan a la fuerza de trabajo en busca de empleo. Lo mismo sucede en India, Pakistán, Filipinas y otros países.

De esta manera, la pérdida de empleos en Occidente continuará porque hay cientos de millones de personas en el mundo dispuestas a trabajar por cuatro dólares diarios. Con la caída en los costos de transporte, comunicación y tecnología, la idea de un trabajo seguro, bien remunerado y con prestaciones se está volviendo algo del pasado. Aunque prometan lo que quieran, ningún político puede frenar este cambio global.

En la actualidad, a pesar de esta tendencia global de competencias laborales, los estudiantes van a la escuela para encontrar un trabajo seguro al graduarse. He ahí una idea obsoleta. Una de las razones por las que este libro es tan importante, es que actualmente, el mundo necesita más emprendedores, gente que quiera construir empresas y genere empleos, en lugar de gente que los *necesite.*

Robert T. Kiyosaki

INTRODUCCIÓN

El código de Honor

El 3 de enero de 2003, el equipo de futbol americano de la universidad de Ohio se enfrentó a los campeones nacionales, Huracanes de Miami, en el *Fiesta Bowl,* buscando convertirse en los nuevos campeones. De acuerdo con los analistas deportivos, fue uno de los juegos más emocionantes en la historia del futbol americano universitario. Abajo en el marcador por dos anotaciones, el equipo de Ohio recuperó el juego en dos dramáticos tiempos extra.

Como espectador de ese partido y entrenador veterano del equipo, me dejé atrapar por la emoción y la tensión del juego. Aunque más allá del partido mismo, aprendí una lección muy importante.

Permítanme describir la escena brevemente.

Dos grandes equipos llegaron al campo de juego. Había mucha energía. Los expertos habían hecho sus predicciones. El público estaba en el filo de sus asientos. Durante semanas, todos los fanáticos supieron que la temporada culminaría con ese duelo de titanes.

El talento en ambas partes del campo era impresionante. La estrategia, la táctica y los planes de juego eran sencillos pero poderosos. Desde el principio del partido, parecía que cada jugador desarrollaba su máximo potencial. Ambos equipos cometieron errores, pero ninguno se distrajo por eso. El partido fluía, la emoción del público crecía a cada momento.

Para los jugadores, pareció que su fatiga disminuía mientras el partido avanzaba. Ninguno se asustó, tampoco perdió el control. Demostraron los años de práctica, disciplina y concentración durante los minutos finales del juego. ¿Quién iba a ganar? ¿Los actuales campeones o los pobres retadores?

Los equipos lucharon empatados. El partido llegó a tiempo extra. Ambos anotaron. Luego hubo otro tiempo extra. Los fanáticos se habían vuelto locos. Parecía que estos dos equipos invictos se habían encontrado en el campo de juego para ver cuál era el equipo del "destino".

Al ver ese partido como espectador, comencé a sonreír. Conforme se aproximaba el final, estaba más seguro del resultado. ¿Por qué? Durante los años en que trabajé con grandes equipos descubrí que los grandes campeones en el deporte, los negocios y la familia tienen algo en común. Se trata legítimamente de su arma secreta.

No es una estrategia. No es un plan. No es tecnología. No es un truco o la nueva versión de una vieja artimaña. ¡Y definitivamente no es suerte! Es algo incrustado profundamente en el código genético de las organizaciones ganadoras. Es algo tan enterrado en los corazones y espíritus de los jugadores que a veces resulta inconsciente, aunque su presencia sea innegable.

Algo que surge cuando la presión es alta, cuando los riesgos son críticos

y todo está en juego. Puede verse en las familias cuando pasan por una crisis; en los negocios, cuando el efectivo empieza a terminarse. Aparece en cada uno de nosotros cuando estamos a prueba y debemos cumplir o fallar.

Se llama el Código de Honor.

En los momentos finales del segundo tiempo extra, los campeones nacionales se situaron dentro de la línea de las últimas diez yardas, con cuatro oportunidades para anotar un *touchdown.* Los Buckeyes del estado de Ohio, quienes perdían por quince puntos, tuvieron que luchar contra el equipo más poderoso de futbol americano universitario.

Dos equipos del destino, ¿cuál ganaría? Como por arte de magia, Ohio mantuvo a Miami fuera de la zona final durante cada oportunidad. El público no podía creerlo. El ruido era ensordecedor. Una vez que el humo se dispersó, Ohio siguió firme y ganó el campeonato nacional.

¿Fue suerte? ¿Fue talento? ¿Fue estrategia? Siempre me ha intrigado que los equipos deportivos resulten ganadores contra todas las dificultades. Siempre he reflexionado sobre cómo una persona con poco talento y recursos puede volverse rica. ¿Cómo es que una empresa con problemas se lanza de la oscuridad al éxito?

He descubierto que se trata de lo mismo que mantiene a las familias unidas en tiempos de presión. Es una herramienta común en todos los grandes equipos. Es el Código de Honor.

Se trata de reglas sencillas y poderosas que rigen el comportamiento interno de todo equipo, organización, familia, individuo e incluso país. Dichas reglas determinan cómo nos comportamos con los otros miembros del equipo. Son su corazón y su espíritu. Son los motivos que la gente está dispuesta a defender y que por ellos se les tome en cuenta.

Son reglas como nunca abandonar a un compañero que necesita ayuda y hacerse personalmente responsable por todos los errores. Es cierto que esto va más allá de las reglas, porque muchos equipos tienen reglas. Es la inquebrantable disciplina del equipo la que reforzará dichas reglas. No se trata de depender de jefes, entrenadores, reguladores, padres o ministros para que se cumplan, sino hacer que los miembros del equipo se apoyen espontáneamente entre sí al apegarse al código. Se repite, practica e inculca tantas veces en tantas situaciones que se vuelve inconsciente para los jugadores. El código genera confianza, cohesión y energía.

Al construir un equipo triunfador en su empresa, familia o grupo, hay una diferencia entre lo bueno y lo extraordinario. Es la magia invisible que surge cuando la presión es alta y los retos parecen insuperables. Esa magia es el Código de Honor. Permea cada parte del equipo, cada declaración, cada acción y cada latido del corazón. Es la declaración de quién eres y qué estás dispuesto a defender.

Es más que valores. Se trata de los valores aplicados al comportamiento real, físico: son las reglas que establecen el estándar de conducta y desempeño.

La buena noticia es que puedes crear este código para ti y tu equipo. Es el secreto de Padre Rico para construir grandes equipos. Sin importar a dónde vaya o lo que haga, siempre estará presente. Si sabe cómo construirlo, mantenerlo y protegerlo, atraerá sólo a los mejores jugadores y vivirá la magia repetida de resultados triunfadores, en el ámbito económico, la salud o incluso en el amor.

En *El cuadrante del flujo del dinero,* Robert Kiyosaki se explaya sobre las diferencias de actitud, mentalidad y comportamiento de gente en el cuadrante D (dueños de empresas), en oposición a los cuadrantes de E (empleado) y A (auto empleado). La habilidad principal en los negocios es la habilidad para vender. En el libro *Vendedores perros,* desmitificamos el tema de negociar y comunicar lo que uno desea. Siempre vendemos en todas las áreas de nuestra vida, sean ventas directas o no. No es la habilidad principal, según Padre Rico.

Pero tan importante como la habilidad para vender, lo que distingue a los empresarios de la gente auto empleada es su talento para construir un gran equipo. Como practicante, proveedor de servicios o miembro único de un equipo que intercambia tiempo por dinero, uno trabaja duro, pero obtiene pocos beneficios adicionales. Quienes entiendan los secretos de este libro van a catapultar su camino a la riqueza en el cuadrante B al aprender cómo rodearse de las personas correctas y cómo asegurarse de que ellos también van en la misma dirección. Construir equipos no es tarea fácil y tampoco hemos sido entrenados a lo largo de nuestra vida para hacerlo. Para algunos resulta fácil. Para otros, implica desafíos personales, modificar creencias respecto a otros y una clara comprensión del Código de Honor.

No es física nuclear, pero requiere poner a prueba la voluntad. Este libro es la guía sobre cómo sobrellevar ese proceso para que puedas crear resultados exitosos en cualquier momento y en cualquier lugar.

Ohio ganó el partido con un gran equipo. Y la diferencia entre ambos equipos fue evidente en los momentos más desafiantes: las reglas adoptadas mucho tiempo antes determinaron el rendimiento. Las reglas del equipo ganador inspiraron seguridad, disciplina y magia que, bajo presión, lo tranquilizaron, lo hicieron concentrarse mejor y, finalmente, convertirse en ganador. Cada equipo tenía un código, a sabiendas o no. Pero las reglas en dichos códigos fueron distintas.

Aprenderás a identificar esas diferencias y corregirlas. Curiosamente, en la temporada reciente del campeonato de futbol americano, los ganadores de cada juego expresaron la misma motivación. Cuando se les preguntó a los entrenadores y jugadores, todos respondieron que *jugaron el partido por el otro, por sus compañeros.* No fue por la fama, tampoco por Vencer al otro equipo. Fue apoyar a los demás. ¡Eso proviene de un código específico!

Otro buen ejemplo de esto viene de una de mis analogías deportivas favoritas.

Durante la Copa América de velero en 1983, el equipo australiano venció al campeón estadounidense en una dramática recuperación. ¡En casi veintiún horas de competencia durante seis días, el margen fue sólo de 42 segundos! ¿Qué hizo la diferencia? John Bertrand, capitán australiano, lo resumió bien: "Los estadounidenses tenían un equipo de campeones, pero nosotros éramos un equipo de campeonato". Tenían un código sólido y una serie de reglas muy distintas a las del equipo estadounidense.

Para cuando termines este libro, sabrás cómo lo hicieron. El presente trabajo pretende que tengas todos los equipos de campeonato que desees en tu vida y que tanto te mereces. Es tu derecho ser feliz, rico y estar rodeado de grandes jugadores que compartan tu visión y espíritu.

¿Por qué el Código?

Doy conferencias a lo largo del mundo y he trabajado con miles de equipos y cientos de miles de personas, ayudándoles a incrementar sus ingresos mediante las ventas y la creación de equipos de campeonato. Al parecer, todos quieren una "bala de plata" que atraiga a los mejores jugadores y produzca resultados extraordinarios para sus equipos. Los padres parecen desear una respuesta mágica sobre cómo tratar a sus niños y manejar los asuntos domésticos.

Hay miles de libros sobre equipos, desempeño óptimo, cuidado de niños y cómo volverse rico. La mayoría de ellos repiten principios y lecciones similares, aunque ignoran este componente increíblemente poderoso. La idea de un Código de Honor no es nueva. Siempre ha existido. Pero, como siempre, nos damos cuenta hasta que algo malo sucede.

A lo largo de los noventa del siglo pasado, parecía que todos aprendían cómo hacerse ricos rápidamente. Si uno invertía en un negocio de internet se le consideraba un genio.

Pero en la primavera del 2001, comenzó a cambiar radicalmente la idea de los negocios y de la vida. Explotó la burbuja de las empresas punto com. Los mercados se precipitaron. Parecía que todos habíamos recibido un golpe en la quijada. Propietarios de negocios e individuos comenzaron a reformar sus prioridades en inversión y gasto. Presionados para mostrar utilidades, algunos buscaron medios alternativos y cuestionables para reportar sus resultados y seguir obteniendo fondos de inversión.

Posteriormente, el 11 de septiembre de 2001, sufrimos un fuerte golpe en el estómago. El acto terrorista más grande y horroroso que hayamos visto sucedió ante nuestros ojos, una y otra vez. Con los terribles acontecimientos de ese día, las prioridades cambiaron otra vez.

Hasta esa terrible mañana, los estadounidenses pensamos que éramos invencibles y nada ni nadie podía tocarnos. Pero nos equivocamos. De pronto, muchos nos dimos cuenta de que nada era seguro; ni nuestras

oficinas, ni nuestro gobierno, ni nuestros aviones, ni siquiera nuestro sistema de correos. Había llegado el momento de tomar en serio lo *verdaderamente* valioso en la vida, porque era posible que no tuviéramos mañana. No se trataba de cuánto dinero hiciéramos, sino de la gente en nuestras vidas y evaluar lo *realmente* importante.

Los escándalos corporativos, uno tras otro, debilitaron nuestra esperanza de confiar en la gente para quien trabajábamos o con quien invertíamos dinero. La lista de prácticas de negocio dudosas, como las de Enron, WorldCom o incluso instituciones veneradas como Arthur Anderson, simplemente seguía creciendo. Ahora nos preguntamos dónde está su Código de Honor. Es evidente que nunca hubo uno, que nadie lo respetó o que no era un Código de Honor sino un código del engaño.

Mi idea es ésta: a falta de reglas, la gente inventa las suyas.

Estas diferencias pueden ser catastróficas en el calor de la batalla, sobre todo si hay mucho estrés y prevalece la confusión. Quienes son exitosos cuentan con un Código de Honor muy fácil de comprender, no negociable y tampoco sujeto a múltiples interpretaciones. Se trata de una serie de reglas con las que todos están de acuerdo y son parte de aquello que los hace exitosos.

No es suficiente sólo con *tener* un código. Si todos los jugadores en un equipo no conocen las reglas o no las interpretan del mismo modo, el equipo no puede ganar. Los jugadores de su equipo deben comprender el código y comprometerse a respetarlo.

El corazón y el alma de todo equipo es su Código de Honor. Reglas como la puntualidad, la práctica, la asistencia a los entrenamientos, el compromiso con el crecimiento personal o no abandonar nunca a un compañero que necesite ayuda no sólo garantizan éxito sino que hacen el juego más gratificante. Las grandes relaciones no se dan por accidente. Por lo general, hay una mentalidad común y reglas que mantienen unidas a las personas.

El Código de Honor es el punto de partida cultural en cualquier organización, porque es la manifestación física de sus pensamientos, ideales y filosofía. La gente habla de cómo crear cultura en las organizaciones. Con varios clientes, he participado en este sentido en algunas grandes creaciones, revitalizaciones e iniciativas de cambio. El núcleo cultural y la herramienta principal para establecer, refrescar, transmitir y demostrar la cultura es el Código de Honor.

Desarrollar un Código de Honor genera responsabilidad y sentimiento de apoyo, además de ser una declaración convincente de quién eres y qué defiende tu equipo. Te define a ti y a tus objetivos. Así de importante es.

Entonces, ¿cómo desarrollar un Código de Honor respetado y adoptado por todos los miembros del equipo, sea en tu empresa, en tu familia o en tu

comunidad? Es lo que estás a punto de descubrir.

Consejos de equipo

- A falta de reglas, la gente crea las suyas.
- Las personas y los grupos exitosos tienen un Código de Honor fácil de comprender y no negociable.
- Desarrollar un Código de Honor genera responsabilidad y una sensación de apoyo, además de ser una declaración convincente de quién eres y qué defiende tu equipo.

Ejercicios de equipo

1. Discute con tu equipo ejemplos de partidos muy reñidos, grandes recuperaciones y resultados de campeonato en deportes y negocios. Expresen lo que piensan sobre qué hizo la diferencia, más allá del talento.
2. Citen ejemplos de organizaciones que tuvieron reglas pero no las siguieron. Haz que el equipo discuta sus opiniones sobre dichas organizaciones.

CAPÍTULO UNO

¿Por qué necesitas un Código de Honor?

A falta de reglas, la gente crea las suyas. Algunos de los grandes colapsos en finanzas, negocios y relaciones ocurrieron porque gente bien intencionada simplemente se guió por distintas reglas. En el mismo sentido, los resultados más increíbles provienen de personas con la misma mentalidad que se unen bajo un lazo invisible para lograr el éxito.

Por experiencia y por defecto formulamos nuestros propios lineamientos, reglas y suposiciones. Es natural. Pero cuando comenzamos a asociarnos con otras personas, culturas y organizaciones, a veces tenemos dificultades tratando de entender por qué "esos tipos" no entienden, o cómo pueden despreocuparse tanto de nuestros sentimientos, reglas y modos de hacer las cosas. En la mayoría de los casos, "esos tipos" sienten lo mismo que nosotros. ¿Por qué? Suponemos que algunas reglas básicas son las mismas para todos. Mala suposición.

Este libro intenta revelar el proceso para eliminar una de las causas más grandes de pérdidas financieras, frustración y desengaño: cómo rodearse de gente adscrita a las mismas reglas y cómo establecerlas para asegurar un desempeño óptimo y resultados divertidos e increíbles en todo lo que uno hace.

Durante cerca de doce años, he estudiado equipos, analizando qué los hace exitosos y cómo logran funcionar de manera óptima. Después de tanto tiempo, puedo decir esto: no tendrás un equipo de campeonato, en ninguna faceta de tu vida, sin un Código de Honor.

> ***Consejo de equipo***
>
> En ocasiones, la manera más sencilla de evitar enojos, enfrentamientos y falta de armonía en cualquier grupo es tomarse tiempo para estar seguro de que todos participan con las mismas reglas.

Si te interesa construir una relación sólida, ya sea en tu negocio, comunidad, familia o incluso contigo mismo, son necesarias reglas y estándares de conducta para lograr metas. Un Código de Honor es la manifestación física de los valores del equipo, aplicados a la conducta. No es suficiente el hecho de tener valores, todos los tenemos. Lo crucial es saber cómo poner en práctica dicha conducta física para reflejar tales valores.

Ilustraré lo que quiero decir. Cuando estaba en la escuela preparatoria en Ohio, formaba parte del equipo de campo-traviesa. Por lo general, se espera que cualquier ser humano de sexo masculino que viva en el estado de Ohio juegue fútbol americano, pero si pudieras ver mi estatura te darías

cuenta de que no fui hecho para chocar contra un defensa de 120 kilos, por mucho que me guste ese juego. El campo-traviesa era más de mi estilo.

Lo que mucha gente desconoce es que, por lo general, hay cinco o siete competidores de cada equipo corriendo a la vez. Además; hay otros equipos corriendo al mismo tiempo. La única manera de ganar es que todo el equipo termine relativamente cerca delante del grupo principal de corredores. En otras palabras, tener una superestrella que corra delante de todos y llegue en primer lugar no es útil si los miembros del equipo se dispersan. El campo-traviesa es un deporte de pocos puntos, lo cual significa que el primer lugar recibe uno, el segundo dos y así los demás. La idea es que todo el equipo termine lo más pronto posible para que reciba la puntuación más baja. Si se llegara en cuarto, sexto, séptimo y noveno, incluso si otro equipo llegara primero, segundo, decimosegundo y decimoctavo, el equipo ganaría.

Así, durante los cinco kilómetros cada corredor ayudará a los demás, dándoles valor, apoyándolos, gritándoles cuando pierdan el aliento. Tomando en cuenta que los músculos duelen y el cuerpo pierde fuerza, se trata de una carrera de resistencia física, pero también emocional. Cada uno se apoya en los demás durante la ruta. Si alguien flaquea, el resto del equipo regresará con él para recuperarlo. Se requiere de todos para que cada uno gane. Hacíamos cualquier cosa para cruzar juntos la línea de meta. En otras palabras, ayudar a todos era parte de nuestro código.

Ganamos la mayoría de nuestras carreras o quedamos en buenos lugares, aunque casi no teníamos súper corredores. Éramos un equipo de campeonato. Fue mi primera experiencia con equipos, en el nivel más básico, físico, visceral, pero las lecciones que aprendí siguen vigentes. Siempre me he rodeado de gente que me impulsa en ese sentido y me permite impulsarme a mí mismo. Les sirve a ellos y a mí. Como resultado, he gozado de amigos increíbles, éxito y riqueza.

También he visto que en tiempos de presión, cuando los riesgos son altos, la gente se transforma. Nunca he visto un gran equipo que no se una más bajo algún tipo de presión, ya sea de una competencia, influencias externas o auto inducida. En esos encuentros de campo-traviesa sabíamos que cada persona, cada segundo, cada paso nos llevarían a la victoria para el equipo: eso nos unía. Sabíamos que el éxito de un equipo es más importante que las metas individuales. Ninguno quería decepcionar a los demás. Eso nos movía más que el deseo de ganar. Nuestro código nos mantenía juntos sin importar lo que sucediera. En esos momentos tan importantes nos unimos e hicimos lo necesario para ser exitosos.

Consejo de equipo

Un Código de Honor saca lo mejor de cada persona que lo adopta.

Si crece la presión, también lo hacen las emociones. Cuando esto sucede, la inteligencia tiende a disminuir. Las personas regresan a sus instintos básicos en momentos de estrés y entonces se ve quiénes son en realidad. A veces el panorama no es agradable. ¿Alguien te ha dicho algo cuando te encontrabas molesto y más tarde se arrepintió? A eso me refiero cuando hablo de emociones altas e inteligencia baja.

He visto equipos que trabajan bien día a día, pero cuando las cosas se ponen difíciles, todos regresan al "sálvese quien pueda". Llega una crisis y todos corren a protegerse, pues no hay reglas que los ayuden a ver claro. Los juicios basados en emociones alteradas se vuelven la guía y puede no ser la mejor opción para los interesados.

Por ejemplo, más de la mitad de los matrimonios termina en divorcio. Con estrés, la gente es incapaz de negociar sus deferencias. No hay ningún código de honor o reglas que los una. Es lo mismo en una sociedad de negocios sin reglas o lineamientos. Ambas situaciones pueden terminar mal.

No es que la gente no *quiera* solucionar sus diferencias. El problema es que sin reglas y expectativas acordadas de antemano, actúan por instinto, sobre todo cuando las emociones se exaltan. Cada uno hace lo que considera correcto, basándose en los sentimientos de ese momento. Las decisiones que se toman en dicha situación pueden no ser las mejores.

Ahora sé que tú nunca ha estado bajo ningún tipo de estrés, ¿cierto?

Claro que lo has estado. Sabes que cuando estás molesto, cuando se acerca la fecha de entrega, cuando estás enojado con algún familiar o un colega, es imposible un intento de negociar. ¿Por qué? No estás en tus cinco sentidos. Por eso necesita un Código de Honor.

Debes generar, en un momento de cordura, reglas para tu equipo que le digan a todos cómo actuar cuando las cosas se pongan difíciles. Así, en momentos de mucho estrés, las reglas determinarán el comportamiento, no las emociones. El Código NO es sólo una serie de lineamientos para usar a conveniencia.

Esas reglas deben invocarse cuando no se cumplan.

Las necesidades, tareas y problemas de un equipo determinan qué tan rígido es un código. Los Marine Corps tienen uno que mantiene a sus equipos unidos bajo fuego. Cuando las balas vuelan, la vida y la muerte tienen que ceder su lugar a la lógica y al trabajo en equipo. La repetición de su código y reglas condiciona al equipo a formar cierta unidad de confianza, en lugar de correr buscando la salvación personal.

Tener un Código de Honor no implica que todos los miembros del equipo estén contentos siempre. A veces las cosas se complican. Un código puede resultar molesto, crear confrontación e incluso situaciones incómodas para algunas personas. Pero al final protege a cada miembro del equipo del abuso, la negligencia y las lagunas de la ética. Un Código de Honor saca lo

mejor de cada persona que lo adopta.

Nunca debes asumir que la gente conoce el código por sí misma. No es algo necesariamente intuitivo. Se aprende de otros: padres, entrenadores, líderes o amigos. Alguien debe "enseñarlo" y todos los involucrados adherirse a él. Esto es cierto para cualquier relación, laboral, familiar o contigo mismo: cualquiera que afecte tu propia felicidad y éxito.

Actualmente, cerca de cincuenta por ciento del producto interno bruto de Estados Unidos proviene de pequeñas empresas y, de ellas, cerca de la mitad son de un solo dueño o cuyas oficinas están en casa. Menciono esto para destacar algo: la persona promedio tiene mucho más poder del que crees. El modo en que dirijas tu empresa afecta las vidas de muchos.

Consejo de equipo

Tu Código es un reflejo de ti mismo y atraerá a aquellos que aspiren a las mismas normas.

Tu reputación, ingresos y longevidad dependen de un comportamiento consistente, interno y externo. El futuro de un país está en manos de quienes dirigen la economía, los mercados, nuestras empresas y familias. ¡Ése eres tú! Tu importancia puede ser minúscula, pero nunca cuestiones tu influencia en los demás. Te reflejas en tu código y éste resultará atractivo para quienes aspiren a las mismas normas. El modo en que manejas tu empresa puede tener mayor repercusión que el servicio ofrecido.

Decide ahora mismo hacer un Código de Honor para ti y para los equipos a los que perteneces. ¿Qué representas tú? ¿Qué código fomentas en el mundo? ¿Qué tan unido es tu equipo? ¿Qué tan feliz quieres ser?

Mi objetivo es darte una guía, motivaciones e introducción sobre la manera de construir un gran equipo que te otorgue a ti y a quienes te rodean la riqueza, la satisfacción y la alegría que todos merecen. Ahora hablemos de quién forma parte de tu equipo.

Ejercicio de equipo

1. Tengan una conversación sobre los equipos en que han participado. ¿Cómo fue? ¿Cuáles eran las reglas? ¿Cómo se sintieron?
2. ¿Cuáles serían las ventajas de tener un código en tu empresa, finanzas, salud y familia?

CAPÍTULO DOS

Las personas que te rodean determinan tu riqueza y éxito: ¿quién está en tu equipo?

Comenzar con grandes jugadores ayuda a consolidar cierta coherencia. Esto es cierto hablando de negocios, de una organización no lucrativa, un club, una comunidad, del gobierno o incluso de la familia. El talento, el deseo y la voluntad de jugar según el código determinan a los grandes jugadores.

Es verdad que en algunas ocasiones no es posible elegir quién forma parte de un grupo. El código, de cualquier manera, permite a quienes no se han unido todavía decidir si quieren entrar a ese equipo. Y permite decidir a quienes ya forman parte de él quedarse o no.

Sé que esto puede sonar un poco tosco, pero tienes que decidir si juegas para estar cómodo y ser querido, o si realmente deseas ganar. Quizá yo desearía jugar fútbol americano para las Águilas de Filadelfia, ¡pero eso no significa que lo logre! ¿Tengo lo necesario para jugar en ese equipo? ¡No!

Un gran equipo no sólo es un grupo de gente con un objetivo común. Es un grupo comprometido a trabajar por una meta común en la que se pondrán a prueba y se llevarán al máximo las habilidades únicas de cada persona. Sus miembros están dispuestos a subordinarse por el bien del equipo y a seguir las reglas que pueden someterlos a escrutinio, corrección y crítica. Los equipos no siempre son divertidos. Pueden ser desordenados, molestos y hacer que a uno le duela ya sabe qué. Pero los resultados de un gran equipo son en verdad estimulantes. El poder y la confianza de un equipo increíble son imparables.

Los verdaderos equipos tienen prioridades:

- La misión, sobre todo.
- Las necesidades del equipo, en segundo lugar.
- Las necesidades del individuo, en tercer lugar.

En muchas organizaciones con las que he trabajado durante los últimos quince años, las prioridades estaban completamente al revés. Descubrí que muchos quieren saber "¿Qué hay para mí?", en primer lugar. Una vez seguros de recibir eso, *tal vez* ayuden a alguien más del equipo, mientras no afecte su tiempo, dinero o esfuerzo. Y *luego* apoyan la misión.

Desafortunadamente, la razón por la que muchos equipos se regodean en la mediocridad es que, sin importar lo que diga la gente (¡porque todos pueden contar una buena historia!), la misión parece relegarse al final. Los intereses personales predominan y el líder, propietario del negocio o emprendedor, se encuentra luchando solo y esperando recibir ayuda en

algún momento. En realidad, la mayoría de la gente no cree que si se cuida la misión, el resto se cuida solo.

Eso no es un equipo.

En el equipo de Padre Rico, *elevar el bienestar financiero de la humanidad* es primero, de otro modo uno no puede formar parte de él. Se trata de veinticuatro horas diarias, durante siete días a la semana, pero las consideraciones monetarias y personales se dejan a un lado por el bien de la misión y el equipo. ¿Adivina qué? En este escenario todos ganan mucho. En el otro, hay muchas excusas, pero pocos resultados.

Te daré un ejemplo: yo tuve una empresa de fletes en California, donde tenía gente trabajando contra reloj. Había un horario límite para cargar los camiones: si no estaban listos para salir a las 3 :00 a.m. no entregarían a tiempo en la Costa Este. Hubo muchas ocasiones en que nuestro personal, quien cargaba los camiones, se atrasaba debido a tantos paquetes.

Para las 11 p.m. se veía que no cumpliríamos. Así que en un gesto de verdadero equipo, el jefe del personal de noche llamaba a la gente del turno de día y les pedía ayuda, aunque ellos ya hubieran cumplido su turno completo ese día.

Nadie se quejaba. El personal de día se encargaba del papeleo y el trabajo administrativo para que el personal nocturno pudiera concentrarse en cargar los camiones y mandarlos a tiempo. Los camiones salían a las 2:45 a.m. y la misión se cumplía. Todos chocaban las manos, algunos iban a desayunar y otros regresaban a dormir. No tuvimos que hacerlo seguido, pero todos se entusiasmaban y brincaban cuando lo hacíamos. Nadie pedía tiempos extra o favores especiales. La misión era primero, los compañeros segundo y uno mismo tercero. Sucedió porque teníamos una regla en nuestro Código de Honor que decía: ''No abandones nunca a un compañero que necesite ayuda". Gracias a esa regla, nadie se sintió sin apoyo ni se quedó atrás.

La misión de nuestra empresa era cargar esos camiones y mandarlos a tiempo, pero lo más importante es que, al intentar cumplir con la misión, también se cumplían las necesidades del equipo o, en este caso, del personal nocturno. Nadie se sintió angustiado o sin apoyo, porque el trabajo se hizo. Teníamos un equipo de campeonato.

Lo más relevante es reconocer *que aunque uno quiera jugar en un equipo no significa que puede hacerlo.* Así, ¿cómo determinas quién deberá formar parte de tu equipo?

El reclutamiento: atraer jugadores al equipo

Si el deseo no es suficiente, ¿qué debes buscar cuando estés creando un equipo? ¿De quién te vas a rodear? ¿Te impulsarán, se apegarán a las

mismas normas o te decepcionarán? Tú decides. Conforme uno envejece esto se vuelve más difícil, pues puede significar una ruptura de costumbres y con un círculo social en el que te sientes cómodo. Surge un sentimiento de obligación emocional. Así que mientras más pronto eches un vistazo a quién está en tu equipo, mejor.

Éstas son las preguntas necesarias al momento de formar un equipo:

1. ¿Qué clase de energía tienen?

En Vendedores Perros, el lema es "¡Gana quien tenga más energía!". Esto resulta especialmente cierto en ventas, pero también en un equipo que interactúa con otras personas. ¿Qué clase de energía? Atractiva, interactiva, inquisitiva, activa, brillante y llena de posibilidades. Un gran jugador de equipo nunca piensa o se expresa en términos de "no puedo", sino sólo en términos de "¿cómo podemos?" Tú sabes a qué persona me refiero. A su manera, ellos iluminarían un cuarto con emoción y entusiasmo, calma y concentración, o fuerza y confianza. No puedo destacar suficientemente la importancia de la energía, pues permea todo lo que uno hace. Es la fuente de recursos y la conexión con otros, vincula al entorno con sentimientos positivos que incrementan la velocidad y las posibilidades. ¿A quién tienes a tu alrededor? Piénsalo. La crítica está bien, de hecho es necesaria, ¿pero amplía las posibilidades o las disminuye?

2. ¿Desean ganar?

Una de las reglas de Padre Rico es que uno debe tener un deseo implacable de ganar. No es que uno vaya a ganar siempre, pero es el objetivo. Algunas personas sólo desean ser queridas, sentirse cómodas, parte de un equipo, y eso está muy bien. Pero, ¿quieren ganar? ¿Están dispuestas a hacer lo que sea necesario? Mucha gente dice querer ganar pero, ¿es cierto? Es fácil decirlo, pero ¿dónde están cuando las cosas "se ponen buenas"?

Pregúntate: "¿Quiero ganar?" Entonces, ¿por qué razón tendrás en tu equipo gente que sólo está para cobrar la nómina y pasar el tiempo, sin importarle en verdad si el equipo gana? Claro, a todos les gusta ganar. ¿Pero están dispuestos a dedicarle tiempo y energía? No defiendo el trabajo duro sólo porque sí, pero defiendo hacer lo necesario para ganar. ¿Están dispuestos a dejar una gratificación inmediata por el éxito a largo plazo?

3. ¿Están dispuestos a dejar que alguien más gane?

Formar parte de un equipo implica hacer a un lado el deseo de ganancias personales inmediatas y tener la disposición de apoyar a los demás. Eso

significa que uno no siempre es la estrella. Uno debe sentirse bien sentado en la banca, si es lo mejor para el equipo. Si alguien tiene una mejor idea, escuchemos con mentalidad abierta mientras expresa sus pensamientos. La gente que desea saber cuál será su salario antes de conocer la misión es altamente sospechosa.

4. ¿Son responsables?

Otra cualidad necesaria en alguien que desee unirse a tu equipo es la voluntad de asumir responsabilidades y no culpar a otros de los errores. Durante su entrevista, pregunta al candidato sobre sus grandes errores y grandes triunfos, y por qué sucedieron. ¿Qué salió mal? ¿Alguien más tuvo la culpa? ¿Las circunstancias estaban fuera de control? ¿Qué aprendió esa persona de la experiencia? Escucha detenidamente sus respuestas. Tú no quieres en tu equipo a quien no puede aceptar la responsabilidad o culpe a los demás. Eso genera desconfianza y destruirá tu equipo. Deseas a alguien que diga: "Aprendí algo de eso" o "La siguiente ocasión haré esto".'

5. ¿Están dispuestos a asumir el código?

Quienquiera que desee unirse a tu equipo debe comprender el Código de Honor vigente. Una vez explicado, él o ella puede hacer una de estas tres cosas:

- Estar de acuerdo (¡bien!)
- No estar de acuerdo (en este caso la persona sería negativa para el equipo)
- Hacer preguntas para aclarar sus dudas

Utilizando mi ejemplo del código de la empresa de fletes, los nuevos candidatos podrían preguntar si recibirán más dinero por ayudar a la gente del turno de noche. Nuestro personal sonreiría, diría que no y amablemente les diría que tal vez no estén en el lugar correcto. Esto no significa que sean malas personas, pero no encajarían en una cultura que define como nosotros el "nunca abandones a un compañero que necesite ayuda".

6. ¿Tienen un talento o habilidad única?

Lo ideal es que cada persona del equipo esté ahí por los talentos y habilidades únicas que aportan a su puesto. Los contadores no necesitan ser artistas o correctores de estilo. Los vendedores no deben ser técnicos. Al armar tu equipo o reorganizar el existente, asegúrate de que la mejor gente

haga lo que mejor hace. Shaquille O'Neal de los Lakers de Los Ángeles mide 2.08 metros y pesa 160 kilos. Es una fuerza imparable. ¡Sería terrible jugando hockey sobre hielo! ¿Me explico? Hablaremos sobre esto más adelante.

Consejo de equipo

Asegúrate de que cualquiera que entre a tu equipo tenga algún talento único que aportar a su puesto. No contrates para llenar un vacío.

Lista de equipo

Características de un gran jugador de equipo:

1. Energía.
2. Un deseo imparable de ganar.
3. Disposición a permitir que alguien más gane.
4. Responsabilidad propia; que no culpe a otros o se justifique.
5. Disponibilidad para presentar el código.
6. Talento o habilidad única.

Al final, quien está en el equipo se rige por las normas y el código por los cuales tú vives. Cuando traces una raya en la arena y habiendo aclarado quién eres, cuáles son tus normas, lo que es aceptable y lo que no, tendrás a varias personas que quieran jugar ese juego. También habrá tropiezos con quienes no quieran jugar así al principio y eso está bien.

Al elegir quién se queda en el equipo, intento seguir el consejo que Bill Cosby dio en uno de sus programas: "Yo no sé cuál es la llave del éxito, pero sé que la llave del fracaso es tratar de quedar bien con todos".

Si tratas de acomodar a todos, atraerás un poco de todo. Como resultado, tendrás que lidiar con toda clase de neurosis. Ya tienes suficiente en las manos y, a menos que seas licenciado en psicología, ¿para qué tomarte la molestia?

Grandes expectativas

Si una persona tiene la energía y disposición de ser la tercera prioridad, el deseo irrefrenable de hacer lo necesario para ganar y aceptar responsabilidades, la voluntad de adoptar y apoyar el código, así como un poco de talento, es un buen punto de partida. Asegúrate de que las reglas son claras y contundentes.

Aunque el cambio sea constante, cambiar las reglas no debe serio. El

código vive a pesar de lo que suceda. Si eres miembro de un equipo de cinco personas en una oficina de Phoenix, Arizona, el código se respeta fácilmente. Pero al abrir oficinas en Nueva York, Londres, Singapur, Sydney, Los Ángeles y Chicago, se vuelve más difícil mantener las mismas normas. Recorta un metro de hilo de papalote y amarra un objeto al final. Gíralo sobre tu cabeza como un vaquero haría con un lazo. Hazlo más rápido. ¿Qué sucede? Debes apretar más fuerte. Haz más largo el hilo. ¿Qué sucede? Debes apretar aún más y mantener la velocidad para que el objeto siga volando.

Lo mismo pasa con los equipos que crecen y se dispersan geográficamente. El código requiere ser más fuerte, estar mejor apoyado y recurrir a él con más frecuencia conforme el tamaño aumenta. Y mantener la velocidad o el proyecto nunca se levantará del suelo. Es lo contrarío de lo que sucede cuando las empresas crecen. Normalmente se vuelven más burocráticas y lentas.

En el otro lado de la moneda uno de mis clientes, Singapore Airlines, se involucra en lo que algunos considerarían una petición irracional a su personal de nivel gerencial. La gran cantidad de visitas de gerentes a estaciones y regiones remotas alrededor del mundo continúa restableciendo la cultura, actitud y código de la empresa. Sus ejecutivos sacrifican tiempo con su familia y pasan incontables horas en vuelo, durante un increíble compromiso con el espíritu de esa aerolínea por más de cuarenta años. Combinan velocidad, frecuencia y actitudes culturales en una organización que continuamente es considerada como la primera en el mundo, lo cual también hace que trimestre tras trimestre haya utilidades, incluso en tiempos difíciles para la industria.

En el caso de equipos existentes, el código debe ser una opción. Si las personas han estado en el equipo durante mucho tiempo sin reglas claras, se les debe dar la oportunidad de jugar o no con el nuevo código. No es justo poner reglas nuevas sin explicar los motivos. ¡Pero deben elegir! Es difícil, mas recuerda que a falta de reglas la gente crea las suyas. Las grandes confrontaciones en la vida ocurren porque la gente juega con distintas reglas.

Consejo de equipo

- Las reglas deben ser consistentes y claramente comunicadas para que todos entiendan las expectativas. De otro modo, después habrá diferencias de interpretación que causarán molestias.
- Todos tienen sus propias reglas. Por eso debe haber un código, ¡para que todos jueguen con las mismas!

Lo curioso es que aun frente a esas confrontaciones ambas partes sentirán que sus actos están completamente justificados y que no han hecho nada mal. ¿Por qué? Jugaban con sus reglas. Hay empleados descontentos quejándose porque sus jefes son muy exigentes y terminan renunciando por lo mismo. Sus reglas dicen: "Haremos cualquier cosa que sea necesaria para cumplir con el trabajo si se nos paga por lo que hagamos de nueve a cinco; después ya es tiempo extra". Las reglas de sus jefes son: "Haremos cualquier cosa que sea necesaria para cumplir con el trabajo, nos paguen o no". Ninguna está bien o mal. Por eso debe crearse un código que decida lo que eso significa en un momento de cordura.

Los mecánicos de NASCAR son muy talentosos y tienen mucha experiencia. Pero sin importar con cuánta experiencia empiecen cuando los contratan su primer trabajo es apilar llantas. ¿Por qué? No sólo deben comprender la importancia de cada trabajo en el equipo, ¡sino aprender esa nueva cultura de la que ahora forman parte! Como nuevo miembro del equipo, asumen su posición de *ayudar primero a los demás...* no la de ser estrella.

Al elegir nuevos jugadores del equipo, observa si están dispuestos a incorporarse desde una posición donde asistan a los demás, de bajo perfil, escuchando y aprendiendo. Si es así, tienes personas que se esfuerzan para ganarse el derecho de ser un gran miembro del equipo. Cualquier organización tiene sus propias reglas, su manera de hacer las cosas. Una comprensión clara de reglas y expectativas es fundamental para quien se una a cualquier equipo. Sin eso, no me gustaría estar en el coche que trabajó el nuevo mecánico, ¡y tampoco a ti!

Entra al juego con las fortalezas

Hemos hablado de construir un equipo haciendo preguntas importantes, determinando la motivación y estableciendo expectativas. El siguiente componente es tal vez más importante para saber quién se queda en el equipo. Si olvidas todo lo que dice este libro, recuerda esto: la llave del éxito está en aprovechar las fortalezas de los demás.

¿Cuándo fue la última vez que te hicieron una "evaluación de desempeño" en el trabajo? Puedo decirte lo que sucedió. Te entregaron una hoja de papel que enlistaba fortalezas y debilidades. ¿Y qué te pidieron hacer? Mejorar tus debilidades.

Te digo algo: eso es una pérdida *colosal* de tiempo. Es muy difícil descubrir qué actividades hace uno mejor. ¿Por qué perder el tiempo intentando algo para lo cual tal vez no te encuentras genéticamente programado? ¿Por qué le pedirías a alguien que haga algo para lo cual es pésimo?

Un gran equipo es un grupo que participa con sus propias fortalezas, con un Código de Honor que los une. Uno de los conceptos fundamentales de Padre Rico es que al elegir a un socio, busques alguien con una habilidad única. ¿Por qué? Uno se complementa con los otros, uno llena las carencias de los demás y al final incrementa el valor, la calidad y la versatilidad de tu producto o servicio.

¿Deseas crear un equipo de campeonato a partir de la nada? Descubre para qué son muy buenos los miembros. No es suficiente que sean buenos o competentes, sino *muy* buenos. Cuando termines, *voila,* tendrás un equipo *muy* bueno en lo que hace, así como satisfecho y en confianza mutua. Todos ganan.

Una vez más, lo mismo aplica en la familia. Para empezar, en la sociedad mi esposa y yo compartimos responsabilidades. Yo trabajo en la empresa generando ventas e ingresos. Es mi habilidad especial. Pero la de mi esposa es atender los detalles. También puede descubrir patrones al instante: es una *gran* madre y le apasiona la educación de nuestros hijos. Somos una sociedad exitosa y cada uno aporta algo distinto y especial.

Tal vez no puedas controlar que todos los miembros del equipo jueguen con sus fortalezas, pero sí quién te rodea. ¿Es gente a disgusto con lo que hace? ¿A nadie le gusta lo que hace pero están ahí porque necesitan el dinero? Es un escenario para bajar el ánimo y así nunca ganarás. Ponte en situaciones donde la gente participe haciendo lo que hace mejor. A quien le gustan los números es buena haciéndolos, la gente creativa lo es creando, y a quien le encanta vender, vendiendo. Si te rodeas de gente así, los ánimos subirán continuamente.

El acondicionamiento

Uno de los problemas al construir grandes equipos es que no se enseña cómo trabajar en grupo. En la escuela aprendimos a hacer las cosas por cuenta propia. La cooperación en el salón de clase era hacer trampa.

Cuando estás en la escuela, ¿alguna vez te aumentaron la calificación según el promedio? Quienquiera que haya recibido la mejor calificación, sin importar cuál haya sido, recibía un diez. Algo no tan malo si todos se hubieran sacado una mala calificación, ¿cierto? Pero esa persona que de hecho hizo bien su examen también lo hizo a expensas de sus compañeros.

Nos dicen que no pidamos a nuestros compañeros que nos ayuden con la tarea. Eso es deshonesto. ¿Quién leía nuestras investigaciones? Sólo el maestro, claro. Así que no tuvimos ninguna opinión sobre nuestro trabajo, ni siquiera supimos si por lo menos era interesante. Nadie tenía interés en ayudar a los demás a mejorar. De hecho, si a uno le aumentaban la calificación, internamente deseaba que los demás lo hicieran mal. Vaya manera

de promover la colaboración y la cooperación.

Luego salimos al mundo y conseguimos trabajo. Tu experiencia fue probablemente igual que la mía. Tu jefe decía lo que tenías que hacer y lo hacías; nada de preguntas, nada de trabajar con un colega para cumplir esa labor. Si no cumplías te despedían. Nadie iba a realizar tu trabajo y si necesitabas ayuda tal vez no eras competente.

¿Te parece algo conocido?

¿Recuerdas el viejo dicho: "Si quieres que algo salga bien, hazlo tú mismo"? ¡Imagina un grupo tratando de completar un proyecto como equipo desde ese punto de vista!

Mucha gente no está preparada para trabajar en equipo. Es una mentalidad difícil de cambiar. Es energía desperdiciada preocuparse porque tus compañeros pueden decepcionarte o enfrentarte con ellos si algo sale mal.

El doctor Jerry B. Harvey, autor de La paradoja de Abilene, profesor en Ciencias de la Administración en la universidad George Washington, define la deshonestidad como no ayudar a los demás cuando lo piden. ¿Por qué? Al cuidar únicamente de uno mismo, pones en riesgo el resultado de todos. No hay manera en que uno pueda mejorar el desempeño de un equipo por sí mismo. Si tú no ayudas, todos pierden. ¡Eso es ser deshonesto!

Trabajar en equipo con un sólido Código de Honor hace que la gente olvide ser individualista. Eso los ayuda a convertirse en mejores jugadores.

Llevarse bien con los demás

Para trabajar bien juntos, los miembros de cualquier equipo deben ser capaces de comunicarse entre sí. He aprendido que hay cuatro elementos que facilitan la comunicación y comprensión dentro de un equipo:

1. Todos deben tener un interés genuino en la misión del equipo y en el bienestar de los otros miembros

Éstas no son sólo palabras. Si formas parte de un equipo, o incluso en tu familia, la mejor manera de obtener cooperación y comprensión por parte de los demás es mostrar respeto e interés por ellos. Ya conoces el dicho: "Trata a los demás como quieras que te traten". No siempre estoy de acuerdo con él, ¡hay gente que se trata mal a sí misma! No es necesario quererlos... sólo mostrarles un poco de interés auténtico. La manera más sencilla es darse tiempo para reconocer en otros su esfuerzo y logros, aunque sean pocos. Un "gracias", "bien hecho", "me sorprendes", de vez en cuando funcionarán. (Si empiezas a sentirte incómodo con esa voz, ¡trabaja en ello!) Para generar riqueza y armonía en tu vida, la ley de la reciprocidad dice que primero

debes estar dispuesto a dar. Es una de las grandes diferencias entre los autoempleados y los dueños de negocios.

2. Debe haber una realidad compartida. Debes ser capaz de hablar con la gente en *sus* términos y en *su* lenguaje

Haz tu mejor esfuerzo al conversar con colegas a partir de lo que les suceda a ellos, no a ti. Habla respondiendo a lo que piensan, no a lo que dicen. Hay una gran diferencia. ¿Has notado alguna vez que la gente dice una cosa y hace algo muy distinto? Puedes evitarlo dirigiéndote a lo que crees que están pensando en lugar de lo que dicen. Hazles saber que estás dispuesto a escuchar y deseas entender, así tu comunicación será mucho más significativa. Todos quieren hablar de su propia experiencia. ¿Alguna vez al regresar de unas vacaciones alguien te ha preguntado cómo te fue y después de dos minutos todos terminan hablando de experiencias similares? ¡No lo hagas! Cállate, involúcrate y escucha. Te sorprenderás de la respuesta si estás dispuesto a formar parte de la realidad de otra persona durante un tiempo.

3. Es importante articular lo que quieres decir clara y *concisamente*

Nada más ve al grano. ¿Así de conciso?

4. Verifica y repite para los demás. Asegúrate de que te escuchan pidiéndole a la persona que repita lo que dijiste y viceversa

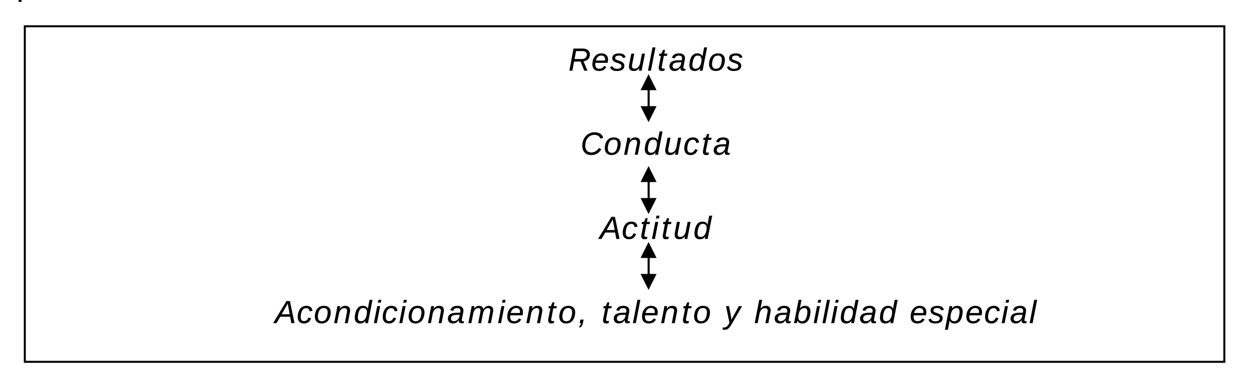
Lo que se escuchó no necesariamente es lo que dijiste. Dicho sea de paso, esto también funciona al revés. Repite a los demás lo que entendiste de lo que han dicho y verifica. Estoy seguro de haber malentendido a otros más de una vez. ¿Y tú? Algunos de los grandes desacuerdos en familia, de los grandes tratos que fracasaron y de las oportunidades con más potencial frustradas, ocurrieron así: por falta de entendimiento, no por tratar con malas personas.

Lista de equipo

Factores que garantizan una óptima comunicación del equipo:

1. Muestra verdadero interés por el equipo y por cada miembro en todo tipo de comunicación.
2. Habla con los demás en sus términos y en su lenguaje.
3. ¡Sé breve, claro y ve al grano!
4. Verifica tu comunicación mediante la repetición de lo que se dijo.

Aunque mucha gente trabaje en el mismo lugar, no significa que sean un equipo. Deben darse ciertos factores. ¿Qué resultado deseas obtener? ¿Qué código, qué conductas deben cumplirse para lograr dicho resultado? ¿Qué mentalidad, actitud, talentos y habilidades especiales tienen los miembros del equipo? ¿Cuánto de esto forma parte de su preparación previa? A esto le llamo mi Modelo de Resultados:



Estos cuatro elementos están inextricablemente unidos como causas y efectos, pues constantemente se refuerzan entre sí. ¿Qué resultados quieres? Tu conducta, actitud y preparación contribuirán a lograrlos. Este modelo es la base de cualquier empresa y para construir el éxito en tu familia, negocio... ¡y contigo mismo!

En una ocasión le pregunté a uno de mis clientes de Deutsche Bank cuál fue la lección más grande que obtuvo de uno de nuestros programas. Respondió que era este modelo. Dijo: "Aprendí que si uno se concentra en los resultados ya es demasiado tarde. Nadie se ha vuelto obeso por comerse una rebanada de pastel de chocolate!" Luego me dijo que gracias a este modelo su visión de lo que era un equipo cambió. En lugar de enfocarse sólo en los resultados, ahora veía las actitudes, actividades y conducta del personal que le rendía cuentas directamente. Descubrió que podía detener problemas en una etapa temprana y asegurar el éxito más fácilmente al llevar a su equipo hacia los niveles más bajos del modelo (conducta, actitud, preparación).

Consejo de equipo

Los resultados son siempre una función de la conducta, la actitud y la preparación. Si te concentras en los resultados, ¡ya es demasiado tarde!

Ahora pregúntate: ¿Estarías en tu equipo? ¿Te elegirías a ti mismo? ¿Escogerías a la gente cercana a ti? Si pudieras hacer borrón y cuenta nueva, ¿elegirías a las mismas personas? Si la respuesta es no, sugiero que

comiences haciendo un código nuevo y les des la opción de unirse o buscar otro equipo, pues de cualquier modo sólo es cuestión de tiempo que tu equipo se caiga a pedazos.

Si la respuesta es sí, tal vez tengas en principio un equipo de campeonato. Puedes ir lejos por tu cuenta, pero tarde o temprano necesitarás ayuda, esa patada en el trasero que te presione, alguien que use las reglas como referencia para ti y tu equipo, que tenga energía positiva y esté ahí para ganar. Y tu Código de Honor los unirá cada vez más.

Ahora hablemos de cómo crear tu Código de Honor

Ejercicios de equipo

1. Discutan creencias viejas que contradigan la conducta del trabajo en equipo y cómo pueden afectarles, sobre todo bajo presión.
2. Haz una lista de las cualidades que deseas en cualquiera que vaya a entrar al equipo. Si tuvieras que ensamblar uno ideal para tu empresa, ¿quiénes lo formarían si el dinero no fuera la prioridad? Luego ve por ellos o por otros con los mismos talentos, actitudes y habilidades.
3. Haz una extensa tabla del modelo de resultados en una hoja de papel y cuélgala en algún lugar donde tu equipo pueda veda siempre. Refiérete' a ella con frecuencia para insistir en los resultados que deseas.
4. Dedica unos momentos con el equipo o con algunos miembros de él para decides cuáles son sus talentos o habilidades especiales. No hables de sus debilidades. Escucha sin responder y observa lo que dice la "vocecita" en tu cabeza. Reconoce lo que escuchas y no lo refutes. Haz lo mismo en casa.
5. Proponte ser responsable de tu comunicación. Cuelga un cartel que diga: "¡La verdadera comunicación es la respuesta que uno recibe!"

CAPÍTULO TRES

Crear un Código de Honor que saque lo mejor de todos

Desde luego, si vas a crear el código con tu actual equipo, debes saber quién se quedará en él antes de elaborar tu propio código. Son las normas que, una vez creadas y adoptadas por todos, los unirán en especial cuando la presión sea fuerte y los retos comiencen a crecer.

Si empiezas de la nada, sin equipo, aclara tu código primero. En ese punto atrae a quienes estén predispuestos a estar de acuerdo.

No obstante, la mayoría de la gente no sabe quién forma su equipo hasta que están bajo presión; y entonces ya es tarde para comenzar una negociación. De ahí que sea tan importante crear antes esas reglas. Eso define un marco para que todos entiendan cómo tratar a los demás, no sólo en los buenos tiempos sino también en épocas difíciles.

Las normas aclaran conceptos como profesionalismo, trabajo en equipo, integridad y comunicación, entre otros. Tú decides a qué nivel de desempeño quieres operar: mientras más restringido sea tu código, más alto será tu desempeño.

Sea en deportes, relaciones o riqueza, hay un principio generalizado: menor tolerancia, más alto desempeño. Te presentaré una analogía.

Mi primer coche durante la escuela preparatoria fue un Chevy Nova convertible modelo 1963. Su máxima velocidad rondaba los cien kilómetros por hora, de bajada. Me encantaba ese coche pero, hay que aceptarlo, no era un vehículo de alto desempeño.

Por otro lado, mi esposa solía trabajar para Northrop, empresa que fabricaba aviones de caza F-18, como los de Top Gun. Obviamente eran máquinas mucho mejores que mi pequeño Chevy. De hecho, los remaches se empacan en hielo seco antes de clavarse en el fuselaje del avión. La tolerancia de fabricación es muy estrecha dadas las increíbles velocidades, alturas y maniobras que requiere la aeronave.

¡Imagina que intentara mover mi viejo coche a través del espacio a tres veces la velocidad del sonido! ¡Se desintegraría! Del mismo modo, conducir un F-18 a cien kilómetros por hora nunca permitiría su despegue.

El problema es que existen muchas organizaciones, equipos y grupos que quieren funcionar como un F-18, ¡pero operan con el nivel de tolerancia de un Chevy Nova! No basta sólo el deseo de ser un equipo de campeonato o de operar a niveles máximos. Si llevas a tu equipo, familia o grupo a sus límites sin reglas exigentes, explotarán cuando las cosas se pongan difíciles.

Consejo de equipo

Mientras mayor sea el desempeño, menor debe ser la tolerancia.

La razón por la cual los Marines tienen un rígido Código de Honor es que en el momento en que las balas silban sobre tu cabeza, la emoción crece y la inteligencia disminuye. El código ha sido incrustado en el grupo una y otra vez para mantenerlo unido bajo presión; no les permite correr para cubrirse y salvar su propio pellejo. En este ejemplo, es cuestión de vida o muerte. Deben establecerse reglas que aseguren que cada individuo haga lo correcto para proteger al equipo y a cada uno.

Lo mismo sucede en tu empresa o familia. El crecimiento o la muerte de tu negocio pueden depender de cómo manejas los tiempos difíciles. Esto es cierto con tus hijos y familia. Puede haber momentos en que los miembros del equipo quieren cubrirse la espalda en lugar de hacer lo mejor para todos. Es natural. Son nuestras respuestas condicionadas. Pues bien, para entrar al siguiente nivel de compromiso y comunión con tu familia, esposa o equipo, el mismo comportamiento puede acarrear los mejores esfuerzos. El código mantiene a todos a disposición de los demás y de la misión.

Toda familia y todo matrimonio pasan por tiempos molestos. El código o las reglas los mantienen unidos. De otra manera los niños tomarían sus propias decisiones, las cuales no siempre serán por su propio bien. Las esposas pueden distraerse o estresarse y bajo presión pueden decir y hacer cosas de las que después se arrepientan. El código es la serie de acuerdos y reglas que te obligan a ser la persona que quisiste ser en un momento de cordura y lógica.

Debes decidir a qué nivel jugar. ¿En el puesto de limonadas de la esquina o en una empresa triunfadora? ¿Relación de conveniencia o matrimonio de toda la vida? ¿Tipos chapoteando alrededor de un interés común o un equipo de campeonato?

Tu código determinará el nivel de juego, pero también atraerá más gente al equipo. Mientras más fuerte sea el código, más poder de atracción tendrá. Actúa como un faro que atrae a otras personas con la misma mentalidad. Entre más claro tengas el código, más gente con ideas similares se sentirá atraída hacia él.

Si no te gusta acatar órdenes, rasurarte la cabeza o disparar armas automáticas... ¡no entres a los Marines! ¡Pero a la gente que está ahí le encanta! No es que un código sirva para todos, o que uno sea mejor que otro. Cada persona tiene sus propios valores y se siente atraída por un código distinto. La cultura y el código de Singapore Airlines son diferentes a los de United Airlines. La iglesia católica se distingue de la iglesia presbiteriana. Es cuestión de gustos, pero cuando se adopta, debe uno seguir sus reglas.

Todas las grandes organizaciones tienen normas con las cuales las partes están de acuerdo. Esto funciona en los negocios, el deporte, las relaciones personales y las familias.

Sería el primero en decir que no soy un consejero matrimonial. Tampoco quiero convertirme en uno. Pero no sorprende que casi cincuenta por ciento de los matrimonios no funcionen. Se debe en parte a que muchas parejas no tienen acuerdos claros o cada uno actúa según sus propias reglas. A la primera muestra de estrés, la gente regresa a sus propias reglas.

Mi esposa Eileen y yo tenemos un código. ¿Por qué? ¡Somos el equipo más importante en nuestras vidas! Queremos conservarlo y crecer con él. He aquí algunas de nuestras reglas:

- Comunicarse diario sin importar dónde esté yo (¡viajo mucho!)
- No soltar un desacuerdo hasta que se resuelva.
- Estudiar juntos.
- Cumplir nuestros tratos.
- Comprometerse al desarrollo personal y a la educación.

Estas reglas están bien para cualquier equipo… en la casa o en la oficina.

Así que piensa en los equipos de tu vida: en casa, en la oficina o en tu comunidad. ¿Qué mensaje deseas transmitir y qué impacto tener en los demás?

Pasos para crear un Código de Honor

Existen varios pasos para crear un Código de Honor:

1. Encuentra un momento de cordura para crear el código

Ya lo dije, pero debo insistir. No esperes a que la presión sea demasiado fuerte, las emociones estén alteradas o haya que cumplir una fecha de entrega. Debe ser cuando todos estén pensando clara y racionalmente. La mayoría de la gente trata de crear, legislar y ejecutar reglas en el calor de la batalla. Todo lo que logran es crear conflictos más duros. Si te encuentras en esa situación, pide un tiempo fuera y deja la creación de reglas para mejor ocasión.

Además, no esperes hacerlo en una sola sentada. Tomarse tiempo para llevarlo a cabo no implica hacer todo en ese momento. Debe haber mucha reflexión tras la creación del código y también es importante no desgastar a todos. Podría tomar días, semanas o incluso meses.

Quizá sea buena idea encontrar un momento en que pueda salir de la oficina. Aléjate de los teléfonos y el buzón. La gente tiende a pensar con mayor claridad cuando no está en el trabajo. No digo que tomes un descanso en Hawaii (¡aunque estoy seguro de que nadie se quejaría!), pero tal vez puedes alquilar un cuarto de conferencias en un hotel cercano y pedir

unos sándwiches. Cualquier cosa para que la gente esté relajada y piense claramente durante el proceso. Se trata de pensar en la mejor situación.

Un cliente vende y distribuye productos para el cuidado del cabello en todo el mundo. Hemos trabajado en el código para sus artistas operadores durante cerca de dos meses. Probablemente nos lleve otros para terminar con el primer borrador. Ir y venir en las definiciones de cada regla requiere discusión y debate. ¡Es bueno! Te daré un ejemplo en un minuto.

2. Identifica las conductas recurrentes que interfieren con el desempeño del equipo

Una vez un banco de inversiones globales me pidió trabajar con operadores del piso de remates. Era un grupo muy inteligente, hábil, rápido, arrogante y engreído. ¡Funcionaba como una pandilla de bandidos y era mi trabajo convertirlos en un equipo de campeonato!

Una de las reglas que propusieron para su Código de Honor era: "La humillación pública no está permitida en el piso de remates". Fue una regla muy importante para ellos. ¿Por qué? En ese entorno caótico y de fuertes presiones, los temperamentos y las emociones pueden alterarse. Cuando la gente de oficina llegaba al piso de remates a ayudar en la ejecución de las órdenes de compraventa realizadas por los clientes, algunos operadores gritaban y sacaban de quicio a esa gente por cualquier motivo, incluso el más mínimo. Esto afectaba mucho la productividad, no se diga los sentimientos. Además distraía a otros miembros del equipo que intentaban hacer negocios. ¡También generaba venganzas posteriores! Habían identificado esto como un problema recurrente y decidieron que era lo suficientemente importante como para escribir una regla al respecto.

Con la regla establecida, el equipo se vigilaba a sí mismo para atenerse a ella. Adivina. La productividad y la operación entre la gente del piso y la gente de oficina mejoró inmediata y drásticamente. Durante el tiempo en Wall Street en que los mercados iban al alza, este equipo superó a cualquier otro operador del banco en todo el mundo, simplemente porque habían aprendido cómo estar unidos como equipo en lugar de perseguir sólo sus propios intereses. Tu código debe tomar en cuenta tus intereses particulares, la misión de tu equipo y tus problemas recurrentes. No te ocupes de casos especiales, como "la semana pasada Francisco le hizo esto a María, así que hagamos una regla sobre eso". Encuentra situaciones comunes con las que se tope el equipo. ¿Los retardos son un problema? ¿A la gente le cuesta trabajo respetar acuerdos? ¿Hay mucho chismorreo, acusaciones y de más? Puedes crear reglas para lidiar con eso. Intenta ver más allá de los síntomas los problemas reales, subyacentes.

Además, toma nota de lo que no funciona, pero también de lo que sí

funciona. Por decir algo, ¿cuando hay presión, tu equipo de verdad se pone la camiseta y hace el trabajo? ¿Celebran espontáneamente los triunfos de los demás? Separa los buenos comportamientos Y luego encuentra qué los obstaculiza.

He aquí un ejemplo de código:

1. Nunca abandones a un compañero que necesita ayuda.
2. Ten disposición a "llamar" y a "que te llamen" (hablaremos sobre qué significa esto y cómo hacerlo en el siguiente capítulo).
3. ¡Celebra todos los triunfos!
4. Sé puntual.
5. Respeta todos los acuerdos y arregla cualquiera que haya sido roto, o pueda romperse, tan pronto como sea posible.
6. Trata los asuntos directamente con la persona involucrada. (¡Si tienes un problema ve directo con esa persona, o déjala a un lado!)
7. Sé responsable: ¡no eches la culpa a los demás, no te justifiques!
8. Sé ingenioso: encuentra soluciones antes de pedir a otro que las encuentre.
9. Nunca permitas que asuntos personales interfieran con la misión.
10. Sé leal al equipo.
11. Comprométete con el desarrollo personal.
12. No busques ni pidas compasión o reconocimiento.
13. ¡Todos deben vender!

Puedes apreciar en nuestro código que somos una empresa de ventas y desarrollo personal. ¡La mayoría de nuestras reglas se relacionan con ser lo mejor que podamos por dentro y por fuera!

¿Qué es vital para tu equipo? Eso deben descubrirlo tú y tu equipo.

3. ¡Todos participan!

Si estás creando un código para un equipo existente, es fundamental que todos se involucren por dos razones. Primero: si ellos lo crean, les pertenece. Segundo: les permites a quienes no estén de acuerdo con las reglas tomar la decisión de dejar el equipo durante el proceso. Esto puede ahorrarte muchos problemas más tarde. Enfréntalo. Algunas personas no están dispuestas a hacerse responsables de los demás o de sí mismos. Si involucras a todos en el proceso, tendrán oportunidad de quedarse o salirse del camino. Después no podrán decir que no se les pidió su opinión.

Un despacho de servicios financieros con el cual trabajé tenía una regla en su código que decía: "Nunca abandones a un compañero que necesita ayuda". Eso significaba que uno debía estar siempre dispuesto a ofrecer

ayuda a quien fuera de manera incondicional; que si habías terminado con tu trabajo y tu compañero estaba atorado con una fecha de entrega, te quedabas a ayudarle. No implica que uno haga el trabajo de otros, pero si necesitan una taza de café, una fotocopia o apoyo moral, les ofreces lo necesario para hacer su trabajo. Y el código es válido para todos, no importa quién seas, jefe o conserje.

Esta regla generó mucha controversia. En la discusión, una persona saltó y dijo: "¿Por qué voy a ser castigado por la incompetencia o la flojera de alguien más?" Honestamente, es una pregunta válida y esa persona tiene el derecho a preguntar. ¡Eso es una buena discusión!

Las preguntas difíciles deben hacerse para aclarar la regla, que no deja nada al azar. Así cuando todos estén de acuerdo, si llegan a estarlo, será porque todos entienden perfectamente lo que significa.

Una aclaración sobre los desacuerdos. Son buenos. Son lo que forja a los grandes equipos. Pero si al bajar la marea no todos están de acuerdo, cuidado. Si, después de las discusiones, alguien todavía está en desacuerdo, el equipo deberá tomar una decisión, que puede ser una de las siguientes:

- Cambiar la regla.
- Deshacerse de ella.
- Solicitar a quien se opone a que salga del equipo.

Si permites que esa regla quede sin resolver, te garantizo que regresará para atormentarte. Será fea e incómoda, y forzará a tratar con ella de cualquier manera, ¡posiblemente cuando los riesgos sean más grandes!

Como mediador, busca en el grupo a quien parezca reservarse su opinión o no esté poniendo atención suficiente. Debes llamarle la atención inmediatamente y obtener cualquier opinión, sentimiento o pensamiento guardados, de otro modo desgastará al equipo más tarde. Recuerda: estás creando un código que hará participar a la gente en un equipo. No sólo es para apaciguar a unos cuantos. Si crees que alguien está fingiendo, ¡llámale la atención también! Aclara que el código pretende proteger a todos los miembros del equipo. No es un mecanismo de refuerzo y tampoco una manera de controlar a la gente. Es una medida de protección que permite a todos realizar mejor su trabajo.

Casi siempre que trabajo con equipos intactos, me informan invariablemente sobre el "niño problema" del equipo. Sabes lo que quiero decir. Es la persona que siempre parece invertir la tendencia, molestar al *status quo,* no cumplir los planes... Usualmente sonrío y le hago saber al cliente que suspenderé mi juicio hasta ver a todos operar y comencemos a construir el código.

En la mayoría de los casos, aunque esa persona se oponga a una regla comúnmente acordada y parezca que ansía ser contradictorio, hay una

historia detrás. He descubierto que muchos casos semejantes no resultan de que la persona intente ser difícil sino, por sus antecedentes con el tema, algo que esa persona no ha podido comunicar.

Averigüe más. Tal vez no sabe expresar sus normas y valores. Quizá se aferre a un incidente problemático del pasado. Si alguien se resiste, no te pongas a la defensiva, indaga y trabaja con esa persona hasta llegar a un entendimiento o hasta que sea evidente que él o ella quieren salirse del grupo.

Muchas veces el niño problema resultó en realidad una persona con estándares muy elevados, pero sin la habilidad para comunicados a los demás. En un esfuerzo por mejorar el desempeño, esa persona alteró los nervios de los demás y perdió apoyo.

En realidad, muchos compartimos valores y creencias. Todos queremos trabajar duro, encargamos de la familia, ser felices y tener buenas relaciones. Algo muy bueno de este proceso es que descubrimos cuántas cosas tenemos en común con los compañeros del equipo, lo cual será de gran ayuda a largo plazo.

Entiendo que a veces resulta difícil hablar todos al mismo tiempo. Con uno de mis clientes enfrentamos la dificultad de crear un código con casi 35 mil empleados. Bueno, obviamente no hay manera de juntar a tantas personas. Pero en una situación semejante, se puede hablar con las personas clave de cada departamento y ellos transmitirán las inquietudes a su gente: se filtra esa información a través de ciertas personas a los empleados de los departamentos y después podrán retroalimentarse.

Elaborar un código impuesto desde arriba y esperar que todos lo adopten no es realista. La gente tiene sentido de pertenencia, el cual requiere que todos se involucren. Mientras íbamos de región en región, se repetían las mismas cuestiones del código. Es normal. Dejábamos que cada región o departamento tuviera sus propios códigos. Como resultado, se alinearon oficinas en problemas, y en un caso, una de las más ocupadas y con los peores números se convirtió en la tercera más importante de toda la empresa. Con la creación del código, algunas personas se fueron, ¡pero llegaron otras y lo tomaron en serio!

4. Habla de varios tipos de comportamiento y cómo se sintieron todos, tanto positiva como negativamente

A menudo me sorprendo al descubrir que hay gente trabajando en equipos durante diez o quince años y no saben qué sienten sus colegas sobre ciertos aspectos. Utiliza esta oportunidad para hablar acerca de momentos en que se abusó de esos aspectos o cuando fueron reconocidos.

Con esto regresamos a la participación de todos y cada uno. A veces,

cuando se comente una regla, descubrirás resentimientos ocultos y resolverás muchos problemas. A veces las cuestiones más sencillas dejan las cicatrices más profundas.

Trabajando con un hospital, ayudamos a diversos departamentos en la creación de sus códigos de honor particulares y para todo el hospital. ¡Con el departamento de cirugía nos tomó casi una hora decidir lo que significaba "llegar a tiempo"! Para algunos significaba registrarse. Para otros significaba checar, limpiarse, vestirse y estar listo para trabajar. La diferencia entre ambas definiciones era de por lo menos diez minutos, en los cuales la "vocecita" en cada cabeza se preguntaría: "¿Por qué esa persona siempre llega tarde?", mientras del otro lado las personas se decían a sí mismas "¿Por qué me ven como si se burlaran de mí? Sé que lo hacen para hacerme sentir culpable", y demás.

El problema con las cosas que no se han dicho es que después reaparecen como comentarios groseros, malas actitudes o detalles omitidos. Si hay resentimiento, tarde o temprano hay venganza. Una vez planteado el tema y llegado a un acuerdo, surge una definición compartida y desaparecen las traiciones a raíz de esa discusión.

Por estas razones debes hablar de pros y contras de cada tema y llegar al meollo de los sentimientos de la gente antes de acordar cualquier regla.

5. Tan pronto como decidan una regla, ¡escríbanla!

Pon las reglas en un lugar visible, donde las puedan ver todos, como en un cuarto de descanso u oficina. El código de mi familia está pegado en nuestro refrigerador. Puede ser fácil olvidar las reglas bajo presión: si no se ven, se olvidan. Ponlas al frente, donde todos, incluyendo los clientes, puedan verlas. Claro, puede parecer un poco artificial, pero funciona.

Las reglas deben estar expresadas claramente para que cualquiera las entienda y explique. Recuerda, una vez que el código se pone en su lugar, pertenece a todos y más vale que se haya entendido bien.

6. Sé específico

Tus reglas deben estar escritas como declaraciones, reglas o acuerdos a partir de los cuales se pueda actuar. Evita reglas vagas. Esto puede implicar algo de trabajo. Es probable que tengas que rehacerlas una y otra vez hasta convencerte de la frase. Pero es importante que estén bien redactadas.

Déjame ser muy claro en esto: un Código de Honor no es una misión. No es una lista de valores. Poner una lista en la pared que diga "1. Trabajo en equipo, 2. Integridad" y demás no es lo mismo que crear un Código de Honor. ¿Por qué? Porque todos tienen una idea distinta de lo que es el

trabajo en equipo y la integridad. Si lo expresas como una declaración a partir de la cual sea posible actuar, no te arriesgas a distintas interpretaciones. En lugar de "trabajo en equipo", tal vez prefieras crear una regla que diga: "Las metas del equipo son más importantes que las individuales". Eso está más claro.

Es el mismo caso con reglas como "Ser profesional", "Respetar a los demás" o "Ser responsable". ¿Cómo defines "profesional"? Depende de tu equipo, de la misión, de la clientela con la cual trabajas, entre muchas otras cosas. Habla de la idea que tiene la gente de conceptos como éstos. ¿Recuerdas mi historia del equipo de cirugía? La definición de "tarde" puede ser muy distinta para dos personas. Aclara, aclara, aclara.

7. No intentes legislar los estados de ánimo

Crear una regla que diga: "Estar siempre de buen humor", o bien: "Nunca enojarse", no sólo es injusto, sino inviable. Todos tienen días malos. ¿Tú no?

Pero lo que sí puedes decir es: "No desquites tu mal humor con los demás". Está bien tener un mal día y sentirse de pésimo humor, pero uno no puede desquitarse con otros. Es una regla razonable a partir de la cual se puede actuar.

8. Asegúrate de que las reglas sean una exigencia para todos

Con esto quiero decir que el código reta todos en el equipo a ser mejores. Esto genera un entorno donde cada uno aporta lo mejor de sí mismo y el equipo se desempeña a nivel de campeonato.

Como he señalado, formar parte de un equipo no significa que todos los días semejen un paseo por el parque. Los equipos son desordenados. Las reglas son desordenadas. Seguir las reglas implica sacrificar algunas cosas y a veces resulta difícil. Pero si esto es un reto, el equipo mejora y quienes lo forman también.

9. ¡No hagas demasiadas reglas!

Por supuesto que está bien abordar los problemas mediante reglas para corregirlos. Pero mientras más reglas necesite tu equipo, ¡más limitado estará!

Trata de fijar una docena de reglas o menos. Más, harán sentir al equipo demasiado control y su comportamiento demasiado legislado.

Si parece que estás creando demasiadas reglas, busca relaciones ocultas entre ellas. ¿Es posible condensarlas en una sola? Si ves con calma suficiente, descubrirás un tema común bajo la superficie. Recientemente un

cliente no podía quedarse con menos de dieciocho reglas. ¡Ay! Cuando me senté con el equipo directivo y las revisamos había un tema común pero aislado. Parecía que todas las reglas propuestas se debían a que los miembros habían sido precavidos para decir la verdad frente a los demás y evitar así venganzas. ¡Ajá!

Entonces rompimos la lista y empezamos de nuevo. Una regla sobre "estar dispuesto a escuchar las opiniones de otras personas y sus puntos de vista sin interrupciones" y un acuerdo de "nunca engancharse en venganzas" marcaba la lista dramáticamente. Se debe encontrar la verdad.

Tiempo después, los consultores de Padre Rico se reunieron para crear un código. Pasamos mucho tiempo haciendo reglas, corrigiéndolas. Íbamos y veníamos, "no hacer esto, no hacer aquello, eso está bien pero sólo cuando..." y así seguimos. De pronto alguien señaló que teníamos demasiadas reglas. Y resultó que podríamos resumir todas en una: "No se meta con la marca". Respondía a nuestras inquietudes y evitaba que el código y el proceso se volvieran pesados.

No afines el código agregando reglas, sino para hacerlo más claro.

Lista de equipo

Pasos para crear un Código de Honor:

1. Encuentra un momento de cordura para crear el código.
2. Identifica conductas recurrentes que interfieren con el máximo desempeño del equipo. Es la base para crear el código. Haz lo mismo con el comportamiento que apoye el desempeño del grupo.
3. Si ya tienes un equipo, haz que todos participen.
4. Habla de varios tipos de comportamiento productivo e improductivo y de cómo se sintieron todos al respecto.
5. A partir de las discusiones, escribe las reglas que serán el soporte de la conducta y el desempeño.
6. Asegúrate de que las reglas sean específicas y puedan reforzarse sin ambigüedad; que no sean declaraciones de valores generales.
7. No intentes legislar estados de ánimo en el Código.
8. Asegúrate de que las reglas sean una exigencia para todos.
9. ¡No hagas demasiadas reglas! Menos de diez.
10. Cuando alguien rompa el código... ¡díselo!

Así de sencillo. ¿Cómo? Lo jalas del brazo y le dices: "Rompiste el código".

Muchas familias, equipos y empresas tienen reglas. Pero pocos "llaman

la atención" cuando el código no se cumple. Es probablemente la gran diferencia entre un buen equipo y un gran equipo.

Es fácil decirlo, y quizá lo sea, pero al principio no será tan fácil como parece. Por eso en muchos lugares no sucede. A la gente no le gusta que le digan que cometió un error. La crítica es muy difícil para la mayoría de las personas debido a tanta basura emocional que uno adquiere a lo largo del tiempo.

Cuando afirmo "díselo", no me refiero a que la persona sea castigada. No he visto castigos, multas o humillaciones públicas que funcionen bien... No es lo que quiero decir. Simplemente se trata de hacer evidente la falta.

Comentaré más estrategias para lo anterior en otro capítulo. Por ahora es suficiente decir que llamar la atención es vital para la fuerza del equipo, que tiene que vigilarse a sí mismo. Si no se cumple una regla y nadie lo dice, entonces nadie toma el código o equipo en serio. Pronto te encontrarás en un ambiente peor, no sólo porque no hay normas, sino además hay resentimientos.

Consejo de equipo

No es trabajo del jefe o del líder del equipo hacer que se respete el código: el equipo debe adoptarlo. ¡A fin de cuentas se trata de "nuestro equipo"!

Qué esperar

Bueno, has dedicado días, semanas o tal vez meses a crear este Código de Honor. Identificaste aspectos problemáticos, se comunicaron efectivamente todos entre sí, resumieron varias reglas en unas cuantas, las han apuntado y colgado en un lugar visible. La vida será ahora perfecta, ¿no?

Ya estás más cerca...

Siempre recuerdo a los equipos con quienes trabajo que las cosas podrían volverse peores antes de mejorar. Y van a ser mejores, con el tiempo, pero al principio espera secuelas.

Es irónico, pero con frecuencia uno se encuentra con que después de tantas pláticas, después de que las reglas se han afinado y el código ha quedado firme, parece que la gente dice: "Ah, ahora sí va en serio. Me pueden reclamar por una de estas reglas", y queman las naves.

Por otro lado, estarán las personas que ansían poner a prueba el código inmediatamente.

Recurriré a mi hijo como ejemplo. Lo hace siempre. Si toma algo en sus manos y le digo "Déjalo", no lo hace. Luego digo: "¡Contaré hasta cinco y tienes hasta entonces para soltarlo!".

Si tienes hijos, sabes exactamente lo que harán. Espera hasta el último

segundo en que yo diga "¡Cinco!" para soltarlo. ¡Me tiene que probar! Bueno, lamento decir que hay una parte de nosotros que nunca supera eso. Algo sucede a la gente en el momento de utilizar las reglas: ¡tienen que probarlas! A veces es totalmente inconsciente.

En una empresa trabajé con un equipo para desarrollar un Código de Honor. Nos tomó unas pocas sesiones desarrollarlo. Veinticuatro horas después de haberlo completado, ¡un ejecutivo rompió el código! Una parte del código lo ponía a prueba. Juro que fue una conducta totalmente inconsciente.

Es una buena anécdota porque explica mucho. Alguien -sí, tú también- tarde o temprano romperá el código. Probablemente más de una vez. Es normal. ¡Romper la regla no importa pero sí cómo manejarlo!

En este caso, el equipo se reunió inmediatamente. El culpable lo reconoció y se disculpó, además de ofrecer varias maneras para compensarlo. El hecho de que se tomaran medidas inmediatamente y se hiciera en público, envió un mensaje firme al resto de la compañía. Otros equipos en el campo reafirmaron inmediatamente los valores del código. Durante una reciente convención de dicha empresa, ¡el espíritu de grupo y la energía eran increíbles! Saben que tienen un equipo admirable.

Fue un gran resultado. Pero debes comprender que la gente se saldrá de los límites o se molestará sin razones... Espéralo. Han acordado estar siempre a disposición de los demás yeso los asusta.

No está mal, de cualquier modo. Obliga a la gente a crecer, a ponerse a prueba y volverse personas responsables con quienes se puede contar. Eso es bueno. Una vez que pasa la caída inicial, verás quién está ahí por un largo plazo y justo entonces comienza la magia.

Lidiar con el cambio

El tiempo cambia las cosas. La gente va y viene. Las responsabilidades se alteran en una economía cambiante. También debes esperar eso.

Recuerda: todos tienen un código, lo sepan o no. Cualquier persona, equipo o empresa lo tiene. En ausencia de ciertos acuerdos, la gente creará sus propias reglas. Cuando los grupos se fusionan o entran nuevos jugadores, las reglas deben discutirse y corregirse otra vez. Cuando entran personas nuevas a un equipo, por lo general no tienen voz ni voto en el código, pues ya existe. Sólo les queda entenderlo y estar de acuerdo con él.

Ejemplos de reglas

- Defiende el objetivo, las reglas y las metas que decidió el equipo.
- Habla con buenas intenciones y apoyando a los demás.
- Reconoce cualquier cosa que se diga en determinado momento como verdadera para quien la expresa.
- Cumple los acuerdos (responsabilidad).
- Realiza sólo los acuerdos que estés dispuesto a cumplir.
- Comunica cualquier acuerdo que pueda incumplirse en el primer momento que resulte apropiado.
- Aclara a la primera oportunidad cualquier acuerdo que se haya roto.
- Si surge un problema, busca en el sistema las posibles soluciones y luego comunica tu solución a la persona que puede hacer algo al respecto.
- No te desquites con los demás de tus propios problemas.
- Sé efectivo y eficiente. (¡Haz más con menos!)
- Gana y permite que los demás ganen. (Juega a ganar/gana.).
- Concéntrate en lo que sí funciona.
- Cuando dudes, analiza tus sentimientos e intuición.
- Acepta trabajar para lograr acuerdos.
- Asume tu responsabilidad. No culpes, no te justifiques y no delates a otros.
- Celebra activamente y reconoce todos los triunfos.
- ¡Siempre "haz lo que sea necesario" para ganar!
- Primero actúa y luego pregunta. No permitas que los roces personales interfieran con tu función o labor.
- Aclara tu comunicación y verifica la respuesta.
- Haz lo que sea necesario para apoyar a todos y a cualquiera de los miembros del equipo.
- Ten voluntad de mantenerte junto a los demás.
- No desees o busques la comprensión o reconocimiento de los demás.
- ¡Cumple los acuerdos de tiempo!
- Nunca abandones a un compañero que necesite ayuda.
- Apoya pronto, con frecuencia y de manera incondicional.

Todos somos humanos y las reglas se romperán. Es inevitable. Más adelante veremos cómo tratar con esto.

Ejercicio de equipo

¡Crea el código para tu equipo!

CAPÍTULO CUATRO

¿Cuál es *tu* código personal?

La grandeza no se adquiere con suerte, tampoco ocurre en el aislamiento. La grandeza viene, en primer lugar, de la pasión por lo que uno hace; y, en segundo lugar, de una clara comprensión de lo que quieres y puedes ser el mejor. El tercer elemento en cualquier buena historia de alguien que pasa de la miseria a la riqueza, se sobrepone a la adversidad y logra éxito en cualquier área de su vida... es el Código de Honor, reglas personales y acuerdos que no estás dispuesto a comprometer.

¿Tienes un Código de Honor para ti? ¿Cuáles son tus reglas? ¿Para qué se puede contar contigo? ¿Quién eres tú? Considéralo, porque una vez que pasa la tormenta, pueden quitarte tu dinero, posesiones, amigos e incluso salud, pero quedará tu honor.

En estos términos, ¿cuál es tu Código de Honor? He notado que la gente más poderosa no siempre se encuentra en la portada de *Newsweek, Fortune* o *Sports Illustrated.* A veces están en la oficina de al lado. Ellos son quienes han decidido tomarse un respiro para reflexionar sobre quiénes son, cuáles son sus normas y quiénes desean ser sin arrepentirse.

Mi sugerencia es la siguiente: si no lo has hecho, siéntate y mira tu vida financiera, salud, relaciones y valores, y crea un código. ¿Qué compromisos estás dispuesto a adoptar para ti y tu familia? ¿Qué defiendes?

El problema es que mucha gente cuenta buenas historias y dicen a otros lo que creen, pero en realidad no siempre lo viven así. Es como el padre que pide a sus hijos no mentir, pero evade impuestos o engaña a su esposa sobre dónde estaba o qué estaba haciendo. Los niños se dan cuenta. Se lo toman en serio. Así, entienden que el verdadero código en esos casos no es "Decir la verdad", sino "¡Que no te descubran!". Esos mensajes se envían todo el día en el trabajo.

Los grandes atletas llegan a donde están por su talento, pero también porque han impuesto estándares físicos muy elevados para ellos mismos. Se entregan a horas de práctica, entrenamiento y asesoría, estudian su juego y cuidan sus cuerpos (bueno, ¡a veces!). Lo más importante es establecer reglas para ti y no ponerte en juego tú mismo.

Consejo de equipo

¿Para qué quieres ser tomado en cuenta?

La razón por la que la mayoría de la gente no tiene un Código de Honor es que no quiere ser tomada en cuenta. Prefieren dormir que salirse de la cama antes de que amanezca para trabajar, incluso cuando saben que deberían hacerlo. Se llama disciplina.

Hace años, era jefe de los estudiantes para el equipo de fútbol americano de la universidad del estado de Ohio y le reportaba a un entrenador bastante controvertido que se llamaba Woody Hayes. La prensa lo molestaba mucho con malicia y cometió algunos errores fatales que al final le costaron su carrera y reputación; pero durante la mayor parte de su vida fue un gran constructor de carácter para miles de jóvenes.

Cuando reclutaba a un nuevo jugador de la preparatoria, primero visitaba su casa para conocer su familia. Lo que la mayoría de la gente no sabe de él es que buscaba dos cosas. Primero, si había disciplina. En otras palabras, si había reglas: ¿un Código de Honor? Se preguntaba si algún día, cuando quedara poco tiempo y muchas yardas para el triunfo, ese muchacho tendría la disciplina interior para concentrarse, no tener miedo y apegarse al plan de juego junto con su equipo.

Woody también buscaba un segundo elemento. Quería saber si ese joven era querido de verdad en su familia. Parece extraño que un entrenador de fútbol americano se interese en eso en sus jugadores, pero es muy sabio de su parte. ¿Por qué? Crea autoestima. Genera confianza interna que los hace sentirse no sólo queridos, sino valiosos para la familia y el equipo, además de que les crea un deseo de ser apoyados. El amor, como dijo el entrenador Vince Lombardi, es el "corazón" de cualquier equipo. Lo que crea resultados de campeonato es el respeto y la confianza que le damos a los demás en el calor del momento.

¿Cómo es en tu casa?

¿Por qué lo pregunto? Primero, es valioso saberlo para apoyar a nuestros equipos y familias. Pero lo más importante: para que tú seas lo mejor que puedes ser, debes preocuparte lo suficiente para no fallar. Si no tienes la disciplina, significa en cierto modo que ¡no te quieres a ti mismo! ¿Por qué razones haría un trato contigo si no lo vas a cumplir? Eso atañe a tu salud, riqueza y relaciones.

Estoy seguro de que en alguna ocasión tuviste un amigo o colega que te habló de cierto reto personal o profesional. Como buen amigo, estuviste ahí para aconsejarlo. Tal vez dijiste algo como: "Bueno, ¡yo no podría soportar eso!" o: "Es lo que debes hacer" o: "¡Tienes que ponerle un alto!". ¿Pero qué es lo que haces cuando esto te sucede a ti? ¿Cuáles son las normas y valores que estableciste para ti mismo? ¿Estás dispuesto a ponerle un alto y no arriesgar esas normas? ¿Honestamente, puedes decir que vives de acuerdo con tus normas?

Debes tener la disciplina o las reglas en las áreas críticas de tu vida y estar dispuesto no sólo a llamarte la atención cuando rompas el código, sino a rodearte de amigos, familia o colegas que consideren que respetas tu código. Si tienes el valor de hacerlo, no sólo cumplirás desarrollando tus verdaderos talentos, sino que estarás rodeado de gente que de verdad te quiere, y mucho, mientras eliminarás a quienes no lo hacen.

Así que pregúntate, ¿cuál es tu código? ¿Es de honor o no? Porque cuando todo termina, nos quedamos y le dejamos a los demás sólo un registro de nuestros actos, nuestras hazañas y nuestra influencia. Lleva contigo un gran código. Tenlo claro y no te pongas tú mismo en tela de juicio. No trates de ser todo para todos. Cuando tengas claro quién eres, qué estás dispuesto a defender y actúes congruentemente con ese Código de Honor, atraerás a mucha gente con mentalidad similar. Hazlo y crearás riqueza en todas las áreas de tu vida. Mi deseo es después de leer este libro, te sientes y establezcas tu propio Código de Honor.

Así, qué es el código en relación con tus:

- Relaciones principales.
- Libertad financiera.
- Empresa y equipo.
- Familia.
- Salud.
- Superación personal.

Todo esto tiene algo en común: tú. En el momento en que te comprometas con ese Código de Honor, haciendo los cambios necesarios, tu vida cambiará para bien. Y apuesto a que si eres la clase de persona que lee este libro, te interesas en la superación y el éxito, así como alguien que las personas suelen respetar. La gente te mira e interpreta ciertas señales de lo que haces, te guste o no. Después de todo, eres su propio código.

Ejercicio personal

Siéntate un momento tranquilo en tu lugar favorito y escribe tu propio Código. Piensa en lo que realmente es importante para ti. ¿Qué problemas o patrones creaste en el pasado que desees resolver de una vez por todas para tomar el control?

Por ejemplo, una de las reglas en mi código personal, la cual comparto con mis amigos, es: "Me rodearé de gente que me pregunte más sobre mí que yo mismo". Si quieres ser exitoso, rodéate de gente que te impulse. Evita a los demás. Siempre rodéate de gente que te pida más, que vea más en ti de lo que tú mismo puedes ver.

Otra regla es: "No pongas nada en riesgo". No suelto ningún tema hasta que no siento que está completamente resuelto. No me daré por vencido sólo por estar en paz. Estaré ahí hasta que lo haya resuelto.

Siempre que algo me molesta o anda mal con mi vida, una parte de mi código dice: "No sueltes el problema hasta que aprendas la lección que trae consigo". Mi tutor Buckminster Fuller una vez dijo: "Una molestia es la oportunidad para encontrar la verdad". Si algo te molesta significa que puedes aprender algo de eso. No alguien a quien culpar, no un modo de ser la víctima, sino algo que aprender.

A veces toma tiempo y es doloroso enfrentarse a algunas de esas verdades difíciles sobre uno mismo. A principios de los ochenta del siglo pasado, cuando pasé por un divorcio muy doloroso, culpé durante mucho tiempo a mi ex esposa, a su familia, al lugar en que me encontraba en mi carrera profesional y demás. Me tomó completamente desubicado. Pero cuando volví la vista atrás y de verdad me analicé, descubrí que había una inmensa necesidad de recibir aprobación. Tan pronto como me di cuenta de que estaba poniendo en riesgo toda clase de valores para ser querido, noté que estaba condenado a repetir el proceso. La lección estaba dentro de mí. Así que pasé, algo que puede parecer mucho tiempo "fuera de lo común", analizándome; tratando de encontrar una manera de detener el mismo problema o situación una y otra vez.

Para terminar, otro ejemplo de una de mis reglas personales es que siempre me pregunto a mí mismo,:"¿Y ahora qué sigue?". Siempre necesito estar aprendiendo algo. Mi Código de Honor dice que si las cosas se tornan cómodas, ha llegado el momento de pasar a un nuevo reto. Algunas personas dirán que estoy loco, pero yo sé que debo seguir aprendiendo. Así que cuando las cosas comienzan a volverse fáciles, cuando me aburro y me doy cuenta de que no tengo que esforzarme, sé inmediatamente que es momento de pasar a otro nivel, salir de mi zona de comodidad y pensar en algo nuevo. Así me aseguro de ponerme continuamente a prueba y estaré siendo la mejor persona que puedo ser.

En nuestra familia, una de nuestras reglas es: "No hay cláusula de salida". Eso implica que nadie va a ningún lado, sin importar lo mal que se ponga cierta situación. No hay "afuera". Estamos comprometidos con el otro y con la familia y no dejaremos un problema hasta resolverlo.

Otra regla es "nunca nos vamos a dormir a mitad de una discusión". A veces eso implica quedamos hasta muy noche resolviendo el tema. Los momentos en que nos hemos mantenido despiertos, presionados por un problema, han sido de los más fuertes y especiales en nuestra relación. Nuestro código ha hecho que nuestro matrimonio sea más fuerte y saludable, aunque a veces sea difícil y exhaustivo seguirlo.

Tenemos otros acuerdos y reglas sobre cómo manejar a los niños. Y los niños también tienen su código. Le da a todos la certeza y seguridad de saber que deben esperar y que podemos confiar impecablemente uno en el otro. No nos limita, nos acerca, genera más intimidad y amor. Te aseguro también que nuestros niños no andan por ahí como soldaditos saludando al coronel. De hecho, es todo lo contrario.

Consejo de equipo

Gracias a que tenemos esas reglas, surgen muy pocas situaciones negativas. Somos lo suficientemente maduros para superarlas. Gracias a que los niños tienen límites bien definidos, son muy libres para ejercer su creatividad y energía dentro de dichos límites.

Recuerda: tu código no sólo fortalece a tu equipo, también transmite un mensaje al mundo sobre lo que están dispuestos a defender.

Son algunos ejemplos de mi código, sólo para motivarte a reflexionar sobre el tuyo. Ha llegado el momento de que decidas qué es lo importante para ti y para quienes te rodean. Tu propio código personal es un testimonio de quién eres. ¿Qué mensaje transmites? ¿Cuál será tu punto de referencia y para qué deseas ser tomado en cuenta? Porque una vez que ya no estés, la gente te recordará más por lo que defendías que por cuánto dinero obtuviste.

CAPÍTULO CINCO

Cómo reforzar el Código para asegurar un juego de campeonato

La verdad es que muchos equipos tienen reglas. Algunos incluso dicen tener un código. Pero la verdadera prueba de dichas reglas es si se respetan y toman en serio. Enron tenía reglas, Global Crossing tenía reglas. Grandes despachos de contabilidad, como Arthur Andersen, tienen reglas contables muy estrictas. El tema no son las reglas, sino lo que sucede cuando no se cumplen.

El reto es reforzarlas y hacer que todos las tengan presentes. La gran pregunta es, ¿qué sucede cuando alguien no cumple con el código o rompe una regla? ¿Se le castiga? ¿Se le golpea? ¿Se le da otra oportunidad? ¿Se le multa? La verdad es que muchas veces no sucede nada. La gente se hace de la vista gorda. No quieren parecer problemáticos o ser evitados por el resto del grupo. Tampoco quieren que alguien tome venganza al confrontarlos por algo. Como padre de familia, a veces puede ser más inconveniente para ti reforzar las reglas con tus hijos, no tanto para ellos, así que mejor dejas pasar la situación.

¿Entonces qué haces?

"Llama la atención"

Te sorprenderás. La respuesta es muy sencilla. Si alguien rompe el código, ¡tienes que decírselo! ¿Eso es todo? Sí. Por lo general es suficiente. Recuerda, el temor a la humillación pública y al ostracismo por parte de sus colegas o equipo es casi siempre mayor que el temor a la muerte. (¡Leí en un estudio realizado por la universidad George Washington que la muerte quedó en tercer lugar en la lista!) En la mayoría de los casos, el solo hecho de llamar la atención directamente o en equipo a quien incumple cierta regla es ya bastante confrontador. Si la gente tiene un alto nivel de certeza de que les llamarán la atención por algo, harán lo posible por evitar la vergüenza o el rechazo.

Pero es una espada de dos filos. El miedo que hace que una llamada de atención funcione es el mismo que intimida a uno para llamar la atención. Ya ves, la determinación de tu equipo es puesta en duda una vez creado el código. La parte más difícil es llamar la atención.

> ***Consejo de equipo***
> No se trata de las reglas por sí mismas. El reto es llamar la atención pronto y de manera consistente cuando alguien no las cumpla.

Los problemas ocurren en muchas relaciones de negocios, en el matrimonio y en equipos cuando la gente no tiene el valor o la habilidad para confrontar a otros con la verdad. No queremos herir los sentimientos de los demás y tampoco que alguien tome venganza. Pero un Código de Honor es completamente inútil a menos que la gente esté dispuesta a llamar la atención. De hecho, cada vez que se reafirma el código se vuelve más fuerte y en consecuencia el equipo también se vuelve más fuerte y el desempeño resulta mejor. Si no se cumple una regla y no se llama la atención por eso, el equipo baja un escalafón. Eso implica que lo que uno dice no es tan cierto. En otras palabras, no hay honor.

Piensa en lo que sucede con tus hijos. Si no reafirmas una regla con ellos, la pondrán a prueba. Puedes decir: "No torturen a su hermano". Pero si no reafirmas eso transmitirás varios mensajes: 1) que torturar a su hermano no está tan mal, 2) que las reglas no importan (origen de la mentalidad y conducta criminales) y 3) que las reglas se hicieron para romperse. Esto también es cierto en cualquier clase de organización.

Mira: las reglas van a romperse, porque somos humanos. Cometemos errores. Bajo presión, regresamos a nuestros patrones de conducta instintivos que buscan la supervivencia. ¡Por eso tienes un equipo y un código! Como apoyo para ser lo mejor que sea posible incluso frente a la adversidad, la confusión y la duda. Si el código se re fuerza una y otra vez, operar dentro de sus límites se vuelve instintivo.

La base de todo es que debes llamar la atención y ser consistente.

Como mencioné antes, no sólo el gerente o jefe debe llamar la atención. Si ustedes serán un gran equipo, es trabajo de todos hacerlo. Consistencia es saber que todos están vigilando a todos. Si alguna vez has jugado un deporte competitivo, sabes que si no entrenas como debes, no esperes a que el entrenador te llame la atención. ¡Tus compañeros lo harán! Si se deja que una "autoridad mayor", jefe o gerente, señale la falta, no se cuenta con un buen equipo. Tienes un grupo de gente trabajando para alguien, ¡pero eso está muy lejos de lo que es un equipo de campeonato!

En equipos más pequeños, es raro que haya multas, castigos o penalizaciones. Las faltas mayores o repetidas obviamente producirán consecuencias, pero la primera infracción debe expresarse pronto de manera clara y directa. Mientras más tiempo esperes, puede volverse peor, y mientras más difícil se vuelve son necesarias más agallas para hacerlo. Enfrentar a alguien, frente a frente, requiere de valor, compromiso y fuerza, los elementos que deseas para un gran equipo. Esa clase de conducta forma el carácter de un equipo y de tu familia.

Mientras más grande sea el equipo o la organización, las reglas y consecuencias deben ser más claras. En esas situaciones, uno no puede hablar o comunicarse con el equipo todo el tiempo, así que deben

considerarse controles más estrictos.

Permíteme darte un ejemplo.

Paso mucho tiempo en el extranjero. Un país en particular donde hago algo de trabajo se distingue por tener una de las ciudades más limpias, seguras y con uno de los más altos estándares en cuanto a calidad de vida, así como uno de los más altos PIB del mundo. También es verdad que tienen muchas reglas y que hay multas para todo, ¡desde tirar basura en la banqueta hasta masticar chicle! Ésas ya son muchas reglas. Una de las cosas que hacen allá y que demuestra una clara comprensión de lo que significa llamar la atención, es que quienquiera que viole una de las reglas públicas sale en el periódico local con su foto y una descripción de lo que hizo. ¡Qué vergonzoso! Pero funciona. (Dicho sea de paso, no defiendo la humillación pública.)

¿Por qué ser tan estrictos?

Porque este país es una pequeña isla ciudad-Estado con cerca de tres millones de personas apretadas en un área muy reducida. En su deseo de ser una potencia económica, apoyar las economías asiáticas y ser el faro del comercio, la empresa y las finanzas, los fundadores consideraron que la disciplina los haría fuertes en un mar de desarrollo caótico y retos, particularmente en el momento en que se convirtió en nación.

Como otro ejemplo, un cliente mío es la aerolínea oficial del mismo país que también cuenta con un código muy estricto. Por eso tienen uno de los récords de mejor seguridad en el mundo y casi todos los años han sido elegidos como la mejor aerolínea en casi todas las categorías. De ninguna manera tolerarían cualquier comportamiento que no fuera el mejor, desde el equipamiento y el servicio hasta el desempeño de su personal. Las infracciones al código se manejan rápida, directa y discretamente.

El espíritu de la aerolínea es sorprendente. Quienes laboran en ella están muy orgullosos de hacerlo y trabajan extremadamente duro. ¿Por qué? Porque también "llaman la atención" sobre algo más. Cuelgan, publican y circulan fotos e historias de miembros del personal en toda la organización que fueron descubiertos haciendo algo bien, poniendo en alto y reforzando el código.

Por ejemplo, un miembro del personal ofreció servicios personales de transporte local a un pasajero afligido que perdió su vuelo; otro que trabajó más de su horario e incluso ayudó a financiar la reunificación de una familia separada por una tragedia terrible; un miembro del equipo terrestre en una estación extranjera que, más allá de sus deberes, subió para proteger a una familia y ofrecerle su casa como santuario en tiempos de inquietud mientras intentaba dejar el país.

Estas historias y fotografías circulan entre los miembros del personal de todo el mundo. Incluso hay una serie de premios muy prestigiosos que se

entregan cada año a quienes ejemplifican el código de esta manera.

Expongo estas situaciones porque son grandes ejemplos de que mientras más estricto sea el código, mayor será el desempeño, si se está dispuesto a llamar la atención. (Recuerda: ¡no siempre se debe llamar la atención por hechos negativos!)

De cualquier modo sé cuidadoso. Obviamente, siempre existe el peligro de tener demasiadas reglas o reglas demasiado estrictas para tu equipo u organización. Un liderazgo no ilustrado y mal uso de las reglas y su ejecución pueden crear abuso en cualquier equipo. También pueden generar miedo en la gente, lo cual puede acabar con el pensamiento innovador, el orgullo de pertenencia y los recursos. Ha sucedido más de una vez. Por eso en su equipo todos deben ser capaces de llamar la atención a cualquiera sin miedo a una venganza. La definición de ésta será aclarada en el capítulo siete.

Hay varios motivos para llamar la atención. En primer lugar, aleja el comportamiento negativo que impide el desempeño de labores. Es obvio. También crea carácter, honor y orgullo al generar cierto estado de voluntad para hacer lo que se acuerde, se vuelve algo que une al equipo.

Pero hay otra razón para hacerlo. ¿Qué sucede cuando hay reglas, alguien las rompe y nadie le dice nada? En un libro poco conocido, Managing de Equity Factor (escrito por el doctor Richard Husmean y John Hatfield), el término que se utiliza para referirse a los resultados de incumplir reglas y que no se reconozca la falta es "coleccionar estampas".

El acto de coleccionar estampas surge siempre que la gente se aísla en sí misma con sus quejas. Destruye equipo desde adentro, como el cáncer, y sucede casi siempre que nadie está dispuesto a llamar la atención sobre una infracción.

Permíteme explicarlo.

Tal vez delate un poco mi edad pero, ¿recuerdas aquellos años en que podías ir al supermercado, comprar víveres y por cada cantidad determinada de ellos te daban unas estampitas verdes? Uno las guardaba y las pegaba en un libro. Cuando se llenaba, uno podía canjear el libro por un premio.

Lo mismo sucede con los equipos. Digamos que tú y yo formamos parte de un equipo y una de nuestras normas es "Llegar a tiempo". Ahora sé que nadie tendrá que esperar a nadie y puedo estar seguro de que tú siempre has llegado a tiempo, ¿cierto? Sí, claro.

Entonces acordamos una reunión de ventas a las 8:00 de la mañana los lunes. Llego cinco minutos después a nuestra primera reunión. ¿Qué sucede? Por lo general nada, ¿cierto? Me acomodo, la gente intercambia miradas, la reunión prosigue y nadie dice nada al respecto. Más tarde, alguien me comenta algo, ¿cierto? El problema es que... en ese momento, inconscientemente, todos acumularon una estampa.

Tú coleccionas una estampa cuando la "vocecita" en tu cabeza dice: "Pensé que habíamos acordado llegar a tiempo. Llegué a tiempo, Blair llegó cinco minutos tarde y... ¡nadie le dice nada!" ¿Te parece conocido? Lo pensé. En ese momento acumulaste una estampa.

Ahora adelantémonos a la siguiente semana, cuando yo o alguien más... ¡llega cinco minutos tarde otra vez! De nuevo, nadie le llama la atención. Todos acumulan otra estampa para su libro. Y la siguiente semana, alguien más llega un poco tarde y nadie lo dice. Estampa.

Es probable que esto no sea un problema en la reunión de los lunes por la mañana. A la gente que le parece difícil ser puntual, por lo general tiene ese problema en muchas áreas.

Así, digamos que esto sucede durante un tiempo y luego llega un día en que tú pasas por un lunes infernal. Nada te sale bien, no dormiste adecuadamente, los niños llegaron tarde a la escuela, el tránsito estaba terrible, alguien que te importa dijo algo irritante y se te hace tarde para la reunión. Estás desesperado para llegar puntualmente a la reunión y estás cerca... muy cerca.

De pronto cruza por tu cabeza un pensamiento: "Sabes, Blair ha llegado tarde muchas veces. Frank llegó tarde, Mary llegó tarde y... ¡nadie les dijo nada! Yo siempre me esfuerzo para llegar a tiempo. ¿Sabes qué? ¡Llegaré a la hora que pueda llegar!". Entonces canjeas tu libro de estampas. Es cuando el F-18 se cae a pedazos en medio del aire. El equipo se revierte en un grupo de personas cínicas que no confían en nadie y actúan con el lema de "sálvese quien pueda". Las estampas se convierten en acciones para estar a mano y la conducta descuidada brinda resultados pobres y una energía desagradable.

Los equipos no necesitan competidores que los aniquilen, necesitan hacerlo ellos mismos. Si tú tienes un código, debes estar dispuesto a arriesgarte en un momento incómodo al llamar la atención para después recibir las recompensas de un juego de campeonato.

Estoy de acuerdo que no es fácil. ¡Y estoy seguro de que esto no te lo enseñaron en la escuela! De hecho, te enseñaron cómo mantenerte callado, sentarte derecho y hacer lo que te ordenen. Así, a continuación muestro unos lineamientos y consejos que harán que un llamado de atención sea algo normal y sencillo en tu equipo. Si sigues estos consejos, cada vez será más fácil hasta que el temor y la emoción desaparezcan en ese momento.

1. Elige el momento apropiado para llamar la atención a alguien

No es buena idea hacerlo frente a un cliente o los compañeros de alguien. Humillar a una persona no te llevará a ningún lado. Las emociones serán muy fuertes y él o ella no escucharán ninguna palabra de lo que le digas. Lo

único que esa persona pensará es vengarse. Recuerda: iel miedo a la humillación en público es mayor que a la muerte! No es buena idea hacerlo si lo que buscas es una respuesta favorable.

Llamar la atención por alguna falta no es pelear. Atacar a alguien lo hará pensar sólo en defenderse, vengarse y cuándo hacerlo en el futuro.

Si es útil, primero tómate un poco de tiempo para calmarte, para no enfrentarte de una manera muy agresiva. No utilices lenguaje y tono de voz amenazadores. Si tus fosas nasales aletean y las venas se abultan en tu cuello, la persona a quien llamas la atención no escuchará. Una persona que se siente agredida no será razonable contigo y nada se resolverá.

2. Si te sientes incómodo, primero reconoce esos sentimientos

Por ejemplo, puedes decir: "Sabe, me incomoda muchísimo hablarle de esto. Me ha molestado algo desde esta mañana y me parece difícil decírselo, pero lo haré porque creo que será útil para todos".

No se trata de "quemar en la hoguera" a alguien. Controla tu miedo personal, emociones y consideraciones al principio de la conversación. De esa manera transmites poca emoción y, por lo general, harás que la otra persona esté más blanda y receptiva hacia lo que dices.

3. Pida permiso para llamar la atención

Pregúntale a él o ella si le parece bien hablar de eso en ese momento. Si dice: "De ninguna manera, ahora estoy muy ocupado", entonces pregúntale cuándo sería una buena ocasión. No permitas que la persona se escabulla indefinidamente, pero pide permiso.

4. Corregir la conducta, no a la persona

Lo diré otra vez: se debe corregir la conducta, no a la persona. Piensa en aquellos realmente importantes en tu vida, por quienes en verdad te preocupas. Si los quisieras en serio, ¿hay algo que podría, decirle a cada uno, en términos personales, que los aniquilaría y devastaría por completo? Sí, claro que puedes pensar en algo. Pero nunca lo harías.

A eso me refiero. No personalices, trata con la conducta no con la persona. Puedes hacerlo al referirte al comportamiento, no a la persona. Por ejemplo, "Parece que esta idea de mantener los acuerdos de puntualidad se ha convertido en un problema.

Sé que todos estuvimos de acuerdo con llegar puntualmente, pero a usted obviamente la parece difícil. ¿Qué podemos hacer para corregirlo?".

Consejo de equipo

- Deja que el código legisle el comportamiento. El código debe ser el observador imparcial, el policía: ¡no tú!
- Utiliza mucho la palabra "nosotros". Te refieres al bien del equipo, no a cuestiones personales.

Te presento una de las características mágicas de un Código de Honor: tú permites que él mismo legisle el comportamiento y que él mismo se haga respetar. El código debe convertirse en el observador imparcial, en el policía. Puedes señalarlo y decir:

"Yo no te estoy agrediendo, es lo que el código dice. Y usted y yo estuvimos de acuerdo con él". No hay mucho que argumentar en realidad en ese momento, pues no agrediste a nadie personalmente. Decir "Su vida miserable no funciona porque siempre hace esto" no funcionará, como bien te imaginas.

5. Sé específico sobre lo que no funcionó y lo que no ofreció apoyo

Evita "la escena completa". No entres en todos los detalles. Di específicamente lo que sucedió.

Por ejemplo: "Hicimos un acuerdo de puntualidad para todas las reuniones y usted llegó veinticinco minutos tarde. Eso obligó a todos a esperar. ¿Necesita ayuda con algo? ¿Necesita que se le recuerde con anticipación de la reunión? Dígame y yo se lo recordaré para que todos estemos a tiempo la siguiente ocasión". Rápido, claro, sencillo: sólo dilo.

Y ofrece apoyo durante la conversación. Cuando estaba en la industria de fletes, un joven era muy bueno en el área de atención al cliente pero simplemente no podía ser puntual. Todos lo esperaban siempre y lo suplían. Le dijimos una y otra vez que llegara a tiempo. Él no trataba de ser irrespetuoso, sólo que no podía logrado. Le dijimos que a pesar de que le teníamos mucho aprecio, si lo hacía otra vez tendría que buscar otro equipo... no el nuestro. Lo discutimos en una reunión y dos personas del almacén se levantaron y dijeron: "No se preocupe, nosotros nos encargaremos de eso".

A la mañana siguiente, dos samoanos grandes llegaron a su apartamento... ¡llamaron a la puerta y lo despertaron! Entraron a la casa y mientras uno hacía que se vistiera, el otro preparaba el café. Hicieron lo que fuera necesario para que el chico llegara al trabajo a tiempo. ¡Y funcionó! Eso es lo que yo llamo "apoyo despiadado". ¡Y nuestro amigo limpió sus faltas! Pareció tomarse las cosas más en serio, de modo más responsable, comenzó a vestirse de una manera más profesional y a llegar siempre a

tiempo al trabajo. (¡Sólo de pensar en otra llamada para que me despierte, sería suficiente para sacarme de la cama, seguro!) El equipo le ayudó a ser la mejor persona que podía ser.

6. **Asegúrate de que están claros los beneficios de corregir cierta conducta, no sólo para el equipo, sino para la persona a quien se corrige**

¿Qué ganaría una persona con llegar puntualmente? ¿Qué ganaría el equipo si todos lograran actuar de acuerdo con el Código de Honor? Lleva siempre a la gente a un "mayor nivel" de aspiración. Ocuparse de las minucias de quién hizo qué y cuándo, volverá locos a todos. La mayoría de las personas quieren ser lo mejor que pueden. Sólo que a veces necesitan que se les recuerde.

7. **Recuérdale a esa persona los acuerdos que aceptó**

Recuerda: todos ustedes crearon esas reglas en un momento de cordura. Ya estuvieron de acuerdo con la norma. Esa persona pudo olvidarlo en ese momento. Recuérdaselo.

8. **Permite que la persona responda, escucha sin interrumpir o refutar y agradece que esté dispuesta a escuchar**

9. **Reconoce la conducta que deseas**

Ya encaminados, cuando la persona se comporta correctamente, reconócelo, agradécelo. No tienes idea de la fuerza que eso tiene. La mayoría de la gente pasa la mayor parte de sus vidas sin ser reconocidas. Si quieres ser un gran compañero de equipo, líder o miembro de familia, a veces debes apagar la "vocecita" en tu cerebro y ser lo suficientemente maduro para decir simplemente: "¡Bien hecho!". Choca las manos, da un espaldarazo... Algo que motive la disposición a corregirse. No tiene que ser la gran cosa. No debes hacer un anuncio público en grande.

Lista de equipo

Cómo llamar la atención sobre el hecho:

1. Elige el momento apropiado para llamar la atención a alguien, pero no esperes demasiado.
2. Si te sientes incómodo dile a tu interlocutor cómo te sientes.
3. Pídele permiso para llamarle la atención.
4. Corrige la conducta, no la persona. Deja que el código sea el policía.
5. Sé específico sobre lo que no funcionó y no ofreció apoyo.
6. Aclara cuáles son los beneficios de corregir cierta conducta para el equipo y para la persona involucrada.
7. Recuérdale a la persona los acuerdos que aceptó.
8. Agradece a la persona el hecho de que esté dispuesta a escucharte y escucha su respuesta sin interrumpir.
9. Reconoce la conducta apropiada cuando veas que la persona la demuestra.

¿Qué sucede si es a ti a quien llaman la atención?

Es difícil que a uno lo corrijan. Pero en un momento u otro vamos a cometer un error o incumplir una regla. Somos humanos. Así, a continuación vienen un par de consejos sobre cómo aceptar el error cuando alguien te llame la atención sobre algo:

1. Respira profundamente

¿Alguna vez te sucedió que alguien se acercaba y sabías que esa persona te diría cómo arruinaste algo? A nadie le gusta. Pero para formar parte de un gran equipo, debes estar dispuesto a escucharlo. Entonces la primera regla es respirar profundamente. Parece un poco falso, pero lo que sucede cuando la gente se enfrenta es que las emociones crecen y la respiración se vuelve superficial. A veces incluso uno puede ponerse pálido. Respirar profundamente relaja el cuerpo y oxigena tu cerebro para que puedas escuchar y pensar claramente.

2. Reconoce que lo que dice esa persona es cierto para ella

Puede no tener ningún fundamento, pero por lo menos comprende que para esa persona lo que dice es importante y cierto, además de que se requiere mucho valor para decírtelo. Es posible que tenga miedo.

3. Escucha activamente

No analices y comiences a preparar tu defensa o una manera de justificar tus actos. Sólo escucha *hasta que la otra persona termine.* Creo que si escuchas hasta que la otra persona termine, probablemente ambos estarán de acuerdo con lo que esa persona quiere decirte. En cambio, si intentas interrumpir y defenderte antes de tiempo, nunca escucharás lo que quiere decirte.

4. Si cometiste un error, ¡admítelo!

Tan pronto como lo admitas, ¡la discusión se acaba! Acabamos, a lo que sigue. Cuando la gente trata de justificar sus acciones con todos los argumentos posibles se quedará todo el día hablando del tema.

Probablemente la palabra con más fuerza también es la más difícil de decir: "Discúlpeme". Es difícil decirla y de hecho muchos de nosotros no podemos. Hay quienes antes se irían a la tumba con la certeza en su mente de que "están en lo correcto", en lugar de simplemente admitir sus errores y ser lo suficientemente amables para disculparse. Probablemente conozcas alguien en tu familia a quien le sea muy difícil hacerlo. Pero si eres capaz de pedir una disculpa ayudarás al equipo más de lo que te imaginas.

Si de verdad te resulta difícil hacerlo, he aquí un consejo: imagina que es otra persona. En otras palabras, si alguien te llama la atención por algo, sal de ti mismo, finge ser alguien más viéndote a *ti.* A mí me funciona muy bien. Tengo que despersonalizarlo, salirme de mí mismo y decir: "Sí, Blair, eres un imbécil, ¡llegaste tarde otra vez! ¿Cómo pudiste hacerlo de nuevo y qué podemos hacer para corregirlo?". Lo saco fuera de mí mismo.

5. Pregunta a la persona cómo puedes corregir el error y enmendar al equipo

Esto es muy importante. Demuestra que te preocupa el equipo inmediatamente.

6. Si el reclamo no es preciso (lo cual es posible), haz referencia al Código de Honor

Ve a la regla en particular y aclara lo que ambos entienden para que puedan llegar a un acuerdo.

7. Demuestra interés sincero por la llamada de atención

Si de verdad te preocupa la unión del equipo, matrimonio, o incluso de tu familia, cuando alguien te llame la atención sobre algo, o aun si tú llamas la atención a alguien, harás preguntas hasta asegurarte de que todos los involucrados entienden de verdad la llamada de atención. Pregunta: "¿Qué le parecerán mis actos a los demás?" o "¿Por qué llegaría usted a esa conclusión?". Comienza haciendo esa clase de preguntas, no por engreimiento o arrogancia, sino desde el punto de vista de quien intenta comprender lo que dice la otra persona.

Si puedes hacer esto, o incluso una parte, descubrirás que tu equipo se une cada vez más y se compromete más con esos valores.

La contraparte de los equipos de alto rendimiento

Sería negligencia de mi parte si te dijera que tener un Código de Honor no tiene repercusiones: el péndulo oscila hacia ambos lados. Por una parte, se coleccionan estampas cuando no se hace una llamada de atención; por la otra habrá quienes te acusen de ser demasiado "kamikaze" o "pasado de la raya" con el tema de llamar la atención. Pero mientras quieras mayor rendimiento de tu equipo, más directas tendrán que ser las llamadas de atención.

Como resultado, puede haber fracasos. A algunas personas no les agrada ser responsables por los demás y tampoco por sí mismos, para el caso. La gente se expulsará del equipo. Podrían ser crueles unos con otros. Podrían incluso, consciente o inconscientemente, presionar y poner a prueba los límites para comprobar si es en serio. Sólo sé paciente y trabaja en eso.

Utilizar el código para reclutar excelentes miembros para el equipo

En todas las empresas en que hemos estado, utilizamos el código para entrevistar a nuevos candidatos. Asumiendo que tenían las aptitudes básicas mencionadas antes, los candidatos se sentaban con alguien del equipo que les explicaba el código y les ponía ejemplos de lo que significaba cada norma. Así los prospectos entendían rápidamente lo que sería trabajar en esa empresa y qué conducta se esperaba de ellos. Mucha gente nos consideraba un poco raros, ¿pero te digo algo? Quienes firmaban un contrato se comprometían por completo.

Filtramos más gente por medio de ese proceso que con cualquier otro. La gente quiere hacer lo correcto. La gente desea operar bajo un núcleo básico de valores, pero cuando de verdad comprenden el sacrificio y el compromiso personal que a veces se requiere y que deben estar dispuestos

a hacer, dicen: "No, eso no es para mí, prefiero manejar el Chevy 63 que volar el F-18. Es demasiado para mí".

> ***Consejo de equipo***
>
> El código es una herramienta muy útil para calificar y reclutar candidatos.

Debes apegarte al código y vivir de acuerdo con sus normas. Eso significa llamar la atención. Tira las estampas. A veces la gente las coleccionará. Es natural. Llama también la atención sobre eso. Limpia el aire. Tratar directamente con las personas te dará poder. Crea confianza y te hará sentir que no hay nada imposible para ti. Has vencido tus grandes miedos. Es un sentimiento bastante agradable.

Llamarte la atención a ti mismo

En la recta final, si pretendes unir un equipo, una vez establecido el código de conducta, todos tienen que dirigir. ¿Qué significa eso? Que si tú no respetas el código o tu comportamiento se pasa de la raya -como sucederá, pues todos somos humanos- debes estar dispuesto a llamarte la atención tú mismo: frente al resto del equipo. Reclamar a otros es una cosa, pero lo más fuerte que puede hacer un líder es reprenderse a sí mismo, o a sí misma.

Si lo haces en público, frente a tu equipo, esposa, hijos, colegas o personal a tu cargo y dices: "Sí, es algo que acordamos y no lo cumplí. Pido una disculpa y lo voy a corregir de este modo", la gente te tomará en serio. Si eres una persona lo suficientemente madura y convencida, capaz de decirlo, te verán como un ejemplo a seguir. Lo más importante, aprenderán de ti cómo llamarse la atención ellos mismos. En ese momento habrás tenido en la gente un impacto mayor de lo que piensas y el rendimiento de todos mejorará. Eso te convierte en un gran líder.

Ejercicios de equipo

1. Hablen sobre el nivel de rendimiento que deseas. ¿Están todos de acuerdo? Asegúrate.
2. Menciona ejemplos de cuando se coleccionaron estampas en tu equipo y las consecuencias que tuvo para todos
3. Practica las llamadas de atención o un juego de rol en un entorno controlado durante una reunión de equipo. Sigue los pasos.
4. En tu siguiente reunión de equipo felicita a alguien por su buen comportamiento o resultados
5. Si existe actualmente un problema con alguien que ha roto el código, organiza una reunión con esa persona inmediatamente para hablar al respecto.
6. Decidan como equipo si está bien que las llamadas de atención sean frente al resto del grupo

CAPÍTULO SEIS

El liderazgo que enseña a los demás a ser grandes

Los líderes son juzgados con distintos criterios. Por su impacto, influencia, logros, reputación y demás. Sin embargo, muchos lo dejan tal cual. Los resultados de ganar-perder no suceden por accidente. Los grandes logros no son actos de magia. Para crear grandes familias, empresas y equipos, los grandes líderes deben tener ciertas habilidades y talentos. También diré que todos son líderes en algún área de su vida. Tal vez nunca construyas una empresa multimillonaria, pero sí una superfamilia que cambie las vidas de todos a quienes conoces.

He aquí algunas de esas habilidades necesarias.

Habilidad de liderazgo 1:

La capacidad de identificar las fortalezas de los demás y hacer que desarrollen ese potencial

Una de las mayores fortalezas de Woody Rayes fue también uno de sus errores. Como líder era capaz de reconocer rápida y precisamente las fortalezas y debilidades de un deportista. Era muy bueno para poner al jugador indicado en la posición adecuada. Por eso reclutó tantos grandes equipos.

Él y John Wooden, legendario entrenador de las dinastías del básquetbol en la UCLA, compartían la misma convicción

Puedes ser un gran entrenador, pero si no tienes talento en el equipo no ganarás el campeonato.

Para ser un gran líder en los negocios, debes entender que todos tienen una fortaleza de algún tipo. Por eso todos pueden tener éxito. Es su trabajo descubrirla y trabajar en ella.

A lo largo de nuestras vidas nos dicen cuáles son nuestras fortalezas y debilidades mediante pruebas de desempeño, exámenes y evaluaciones. La clase de retroalimentación más común que recibimos por parte de quienes aplican estas evaluaciones es que debemos "arreglar" nuestras debilidades. Marcus Buckingham, autor del bestseller First Break All the Rules, indica que es muy difícil darse cuenta de las cosas que uno hace bien, ya no digamos tratar de cambiar algo para lo cual tu cerebro no está conectado. ¿No estarías de acuerdo?

Es el tema de Vendedores perros. ¡No tienes que ser un "perro de ataque" para tener éxito en la vida! La gente distinta es de diferente raza,

con diversas fortalezas. Un gran líder te ayuda a encontrar esa fortaleza y luego te ayuda a desarrollarla y capitalizarla. Él o ella no trata de encontrarle tres pies al gato.

Los atletas mejor pagados son muy buenos en lo que hacen. Su don es la destreza física. Es única para ellos. Un gran entrenador identifica su especialidad, aquello en lo que el deportista destaca y luego lo motiva para que se concentre desarrollándola. Un equipo bien diseñado tiene pocas redundancias porque todos juegan con sus habilidades únicas y no tratan de cumplir funciones para las cuales deben esforzarse demasiado.

El talento de un líder es conocer todas las posiciones que necesitan jugarse y reconocer quién es el más adecuado para ocuparlas. Luego lleva a sus jugadores a esa zona de descubrimiento, experimentación e implementación. Como padre, nuestro trabajo es hacer eso con nuestros hijos: no convertirlos en lo que nosotros quisimos ser o fuimos, sino descubrir cuál es su fortaleza.

Como padre y líder, puedes inspirar eso en ti y en los demás. ¿Sabes por qué? Nos encanta trabajar en aquello para lo que somos buenos. ¿Cierto? Es trabajo difícil, pero divertido. El tiempo se va y, sin que nos demos cuenta, hemos pasado horas trabajando en eso. La emoción sustituye al esfuerzo. La concentración y la intensidad sustituyen a la distracción. Recuerda esos momentos en que te has perdido en el tiempo haciendo algo que para los demás pudo parecer difícil o tedioso, pero para ti fue emocionante.

Evidentemente, Tiger Woods tiene un gran talento para el golf. Una vez lo vi en una entrevista con Oprah Winfrey y ella le preguntó si su talento le daba una ventaja injusta frente a otros, pues él no tendría que esforzarse tanto. Tiger la miró desconcertado.

Dijo: ''No, de hecho es todo lo contrario. Es casi una maldición. Como tengo el talento me siento obligado a ser extraordinario en eso. ¡Por eso creo que mi gran punto a favor es que practico más que cualquiera para desarrollar ese talento!"

Un amigo mío creció jugando golf al sur de California al mismo tiempo que Tiger. Son de la misma edad y jugaron en los mismos campos. ¡Mi amigo me dijo que todos detestaban a Tiger porque era muy lento cruzando el campo! Eso era porque analizaba, experimentaba, evaluaba y hacía un recuento escrupuloso de todos los detalles. Volvía locos a todos con quienes jugaba y el grupo detrás de ellos tampoco estaba muy contento con él. ¿Pero a él le importó? Obviamente no, ¡y eso es bueno! Ahora mi amigo paga para jugar golf, mientras a Tiger le pagan por jugar. Eso ha de tener algún significado.

Habilidad de liderazgo 2:
La capacidad para enseñar

De hecho, uno de los grandes secretos para el éxito en los negocios, que sólo conocen unos cuantos, va más allá de las ventas. Se trata del secreto de ser capaz de enseñar a los demás.

La última forma de liderazgo es la capacidad para enseñar a tu equipo cómo ser exitoso; no diciéndolo o presentando un monólogo sobre cómo hacer algo, o explicando cómo lo hiciste, sino involucrando a todos, practicando, realizando ejercicios, presionándolos y haciendo que se ensucien las manos en el proceso.

No se aprende a jugar a la pelota viendo partidos en televisión. No se aprende a criar a los hijos haciendo lo que hicieron nuestros padres. No se aprende cómo construir una empresa en un libro y definitivamente no se aprende a ser un gran miembro de un equipo si sólo nos lo dicen. Alguien debe enseñamos cómo hacerlo.

No es nada del otro mundo que se nos escape este punto. Nos regresa a la idea de la preparación. Nuestras impresiones del aprendizaje y de la enseñanza se basan en nuestra experiencia en la escuela. Lo que sucedió ahí no fue necesariamente enseñanza. ¿De hecho, qué tanto recuerdas y utilizas? Tuve un puñado de profesores maravillosos que de verdad me enseñaron, pero la mayoría de ellos eran "expositores" profesionales.

Enseñar es una combinación de dirigir, vender, motivar e involucrar. Es el proceso de la educación, que viene de la palabra raíz educare, que significa "sacar o extraer" la inteligencia de los demás. La educación, por consiguiente, ¡no significa atiborrar datos en la boca de alguien! ¡Sea un maestro y un líder, no un predicador!

La educación, o el aprendizaje, es la práctica de la repetición y el descubrimiento. Por ejemplo, mientras más experimentes el acto de vender, al repetirlo y ejercitarlo, más descubrirás sobre su funcionamiento, su aplicación y sobre cómo volverse rico.

En el equipo de Ohio State, muchos jugadores regresaron para ser entrenadores asistentes. De hecho, muy pocos llegaron a ser entrenadores principales en otro lado. Es porque podían jugar y demostrar, pero no eran capaces de enseñar y dirigir. Enorme diferencia.

Teníamos un dicho en el equipo: "Una vez farol, siempre farol". En otras palabras, algunas personas desean ser estrellas. Eso no tiene nada de malo. Pero no tiene relación con ser un gran maestro. No se trata de demostrar la competencia y brillo de uno. Se trata de hacer que todos en el equipo sean estupendos, ayudándolos a aprender algo que los haga ser estupendos.

Por eso, con notables excepciones, no suelen verse muchos entrenadores de deportes profesionales que también hayan sido atletas

megasuperestrellas. Es una mentalidad y una habilidad distinta.

El secreto para hacer que la gente aprenda no es tener el conocimiento, sino enseñarle a la gente cómo aprender.

Esto me lleva al siguiente elemento del liderazgo...

Habilidad de liderazgo 3:

Usar los errores para dar poder y fuerza al equipo

Un gran líder sabe cómo hacer uso de los errores para fortalecer al equipo; quienes no lo hacen, pueden usarlos para destruido. Esto se da porque nuestra preparación nos ha enseñado que los errores son algo malo. Por naturaleza nos molestan. Nos lo enseñaron en la escuela. Nos castigaban por ellos y eso nos avergonzaba, pues en muchos casos nos hacían parecer estúpidos.

El entrenador Rayes era bueno detectando fortalezas, pero también debilidades. En el ocaso de su carrera, pasó demasiado tiempo intentando corregir debilidades, lo cual se convirtió en el inicio de su caída. Recuerdo que en mi último año de preparatoria asistimos al Rose Bowl para el tercer partido y tercer año al hilo en que jugábamos con la University of Southern California. Antes del partido dijo al equipo que la única manera en que podíamos perder era cometiendo errores.

De hecho, estaba tan obsesionado eliminando errores que infundió en los jugadores el temor a cometerlos. Cuando alguien cometía un error, vociferaba y despotricaba, gritaba y refunfuñaba, brincaba sobre sus lentes, rompía su gorro o su camiseta, e incluso recurría a los golpes y empujones.

A veces el miedo puede ser un gran motivador, pero en los negocios y en los deportes también puede resultar destructivo si no se maneja adecuadamente. Si uno constantemente piensa para sus adentros, "¿Qué pasaría si me equivoco?" o "No estoy seguro de poder hacerlo", tan pronto como se cometa un error (lo cual siempre sucede), entonces uno se dice automáticamente "Ya ves, te lo dije".

En ese momento prosigue la espiral que yo llamo pánico. El miedo y las emociones crecen, mientras la inteligencia y la competencia disminuyen.

Un gran líder entiende la dinámica y enseña a su equipo a lidiar con la emoción, ejercitando la habilidad para responder con éxito a los errores.

En aquel juego del *Rose Bowl* terminamos perdiendo 18-17. Nos rompió el corazón. No perdimos porque nos faltara talento, no tuviéramos un plan o capacidad para ponerlo en práctica. Perdimos porque el equipo estaba condicionado para temer los errores a tal grado que casi adivinamos que perderíamos sólo por esa razón.

Mira a tu equipo, organización o familia. Probablemente haya algunos que tengan miedo a equivocarse. Si el miedo es muy fuerte, se volverá una

realidad. ¿Esa misma gente se concentra en ganar o teme equivocarse? Hay una enorme diferencia.

Para un líder, saber cómo identificar esas mentalidades y entrenarlas, es fundamental para crear una organización triunfadora. ¿Qué les comunican a través de tus acciones y palabras? ¿Qué sucede cuando tu hijo trae una boleta con malas calificaciones?

En los negocios, cometerás errores. Si enseñas a tu equipo cómo esperarlos, aprender de ellos e incluso reírse de ellos, les darás una habilidad que durará toda la vida y los hará ganadores sin importar las condiciones. Si puedes hacer esto con tus hijos, ellos crecerán eligiendo estrategias arriesgadas y resolviendo grandes problemas.

Consejo de equipo

Hay tres maneras de utilizar los errores para fortalecer al equipo:

- Interrogar.
- Celebrar los triunfos.
- Saber cómo y cuándo pedir tiempo fuera.

1. Interrogar

La clave para aprender de los errores es hacer las preguntas correctas. Interrogar sobre una situación enseña a verla como una experiencia de aprendizaje, no como una tragedia. Como líder, no se trata de corregir, aconsejar, dar conferencias o incluso consolar. Se trata de hacer las preguntas adecuadas, que la gente comprenda lo que sucedió y se haga responsable por aprender algo a partir de dicha experiencia.

Utiliza estas cinco preguntas para interrogar sobre cualquier situación:

I. ¿Qué pasó? Aquí queremos hechos, no opiniones.
II. ¿Qué funcionó? Respuestas breves y libres de opiniones, de ser posible.
III. ¿Qué no funcionó? Fíjate en el lenguaje utilizado: no se trata de qué estuvo bien o mal. Funcionó o no. Debes responder ambas preguntas, porque siempre coexisten.
IV. ¿Qué aprendiste del hecho? (¡Es la pregunta más importante!) Busca patrones de conducta o resultados, no un incidente aislado.
V. ¿Qué puedes hacer para corregido (si era un error) o cómo aprovechado (si fue un acierto)? Debes responder a esta pregunta hasta el final. De otra manera podrías activar algo que pueda crear más problemas de los que tenías al principio.

Corregir un caso especial no es productivo para el proceso. Por ejemplo, el recepcionista se encuentra frente a un cliente furioso que se queja de su experiencia en el hotel. El recepcionista no tiene antecedentes problemáticos con clientes y cuando éste se retira, también desaparece el problema. Este escenario no necesita un cambio de políticas.

No obstante, si el recepcionista comienza a tener quejas o enfrentamientos con clientes todas las noches, ya sabes que tienes un problema en la recepción. Es una situación en donde la pregunta 5 tiene cabida.

La secuencia completa podría durar segundos, minutos u horas. Pero una vez que se convierta en ritual, forzará la responsabilidad, la corrección rápida y eliminará la emoción del proceso. Resulta perfecto para reuniones de equipo o para plantearse si determinado comportamiento va de acuerdo con el código. Pero lo más importante es que hace que la gente no lo tome como personal.

Mediante estos interrogatorios es increíble lo rápido que desaparecen la energía negativa y el miedo a cometer errores.

En cualquier situación, eso pone el balón sobre el campo de la persona o personas que estuvieron involucradas en el error o el acierto: afianza la responsabilidad y permite encontrar respuestas y estrategias por sí mismas. La energía aumenta, el riesgo se acelera y los errores se minimizan. Algunas veces uno debe morderse la lengua para evitar decirles lo que tienen que hacer, pero créeme: déjalos aprender por sí mismos. Dirige y enseña, no digas.

El hecho de interrogar otorga responsabilidad a los miembros del equipo. No lo hagas de una manera condescendiente. Simplemente haz preguntas y sé honesto. Por medio de eso, la persona posee el error, sin sentirse como un tonto. Como Bucky Fuller dijo una vez: "Si asumes que la persona es lista resulta ser brillante". Si esperas que le gente sea exitosa y aprenda de sus errores, lo hará.

2. Celebrar todos los triunfos

Una de las cosas más importantes como líder es enseñar a tu equipo a celebrar incluso las más pequeñas victorias. Eso refuerza la actividad de ganar.

No me refiero a tomar el pelo al equipo, sino a felicitarlo por un trabajo bien hecho, lo cual debe ser algo sincero. Lo haces por tus hijos para darles valor, reconocer y apoyar el comportamiento que deseas. ¡Y funciona! Su energía es mucha, les gusta ganar, te quieren por esa razón; y por otra razón no hacemos eso con todos los demás.

En cambio pensamos: "Era de esperarse", "Es tu trabajo, de cualquier

modo" o regresamos a la mentalidad del coleccionista de estampas: "¿Cuándo fue la última vez que celebraron uno de mis aciertos?".

Apreciar y reconocer los esfuerzos de otro ser humano es uno de los regalos más importantes que puede darse a alguien.

De hecho, durante una serie de estudios dirigidos por la universidad de Harvard sobre programas de compensación y sistemas de recompensas financiera se descubrió que el dinero tenía casi el mismo efecto que un simple gesto de reconocimiento en el rendimiento óptimo a largo plazo. En las organizaciones que he asesorado a lo largo de los años, es la cultura más fuerte y más difícil de cambiar en cualquier organización. Prueba con un sencillo apretón o choque de manos, unos golpecitos en la espalda o un "gracias", además de mucha consistencia y te sorprenderás de la energía y los resultados que observarás.

3. Saber cómo y cuándo pedir tiempo fuera

Otra técnica puedes observarla en cualquier partido de *playoff* de la NBA que esté a punto de terminar. Se requieren quince minutos o más para jugar los últimos dos del juego. ¿Por qué?

Porque los equipos siempre están pidiendo tiempos fuera. Se reagrupan, cambian la estrategia, se interrogan y hacen lo mejor para incrementar sus posibilidades de ganar o, si la razón es otra, para evitar que los jugadores pasen por una racha negativa.

Saber cuándo pedir tiempo fuera es una habilidad muy valiosa. Debes saber cuándo hacerlo con tu equipo, familia y otras personas importantes en tu vida. De otro modo, la energía decae, las emociones crecen y las relaciones pueden resultar severamente dañadas.

La mayoría de las organizaciones y equipos, cuando les pregunto si se interrogan sobre sus experiencias, dicen que sí, pero a eso le llaman "posmortem". ¡Una expresión que significa "después de la *muerte"* y que se utiliza para describir lo que en esencia es el proceso de aprendizaje! Las connotaciones son negativas e implican que una vez terminado cierto trabajo la situación se acaba y ya es demasiado tarde para corregir cualquier cosa. En cambio, si pides tiempo fuera y reagrupas durante el partido en una situación difícil, tienes una oportunidad de alcanzar éxito en ese proyecto: ¡no sólo en el siguiente!

Sólo tómate unos minutos. Si las emociones de todos influyen decisiones cruciales, éstas pueden resultar pobres. Pero si eres un líder, los demás seguirán tu ejemplo. Es mejor pedir tiempo fuera; lo cual no implica que sea muy largo, de cualquier manera. A la primera señal de confusión, decepción, coraje, tristeza o apatía, detente y pide tiempo fuera. Te sorprenderá cuántas cosas puedes aclarar tempranamente y cómo mantener el

entusiasmo al ser lo suficientemente observador para cortar los problemas cuando comienzan.

Y dicho sea de paso, por ser un líder no tienes que saber arreglarlo todo. Eso es una trampa. La mayoría de la gente puede aportar soluciones si detienes el reloj por un minuto, dejas que baje la presión y haces que las emociones disminuyan. Luego, ¡la gente podrá pensar claramente Y una vez más ser personas brillantes y capaces!

Esto nos lleva a otra de las cualidades de los grandes líderes...

Habilidad de liderazgo 4:
Crear y mantener la frecuencia de interacción

Mantener frecuente interacción con tu equipo genera confianza; de preferencia el contacto frente a frente, en persona o por teléfono. Sin eso, la gente se distrae. Olvidan para qué es el trabajo, le pierden la pista a la misión. Somos humanos y necesitamos contacto humano. La gente y los nombres se vuelven reales, no sólo etiquetas en un organigrama. Los procesos se vuelven humanos y la pasión y espíritu del equipo se transforman en algo que puede sentirse, no sólo un punto en una presentación en PowerPoint.

Esto resulta especialmente cierto en las familias. Por eso muchas conservan el ritual de la cena los domingos por la noche. Es cuando todos pueden tocar base, reconocerse y "recargar" baterías. Mi padre siempre insistía en que la familia se reuniera cada año. Y siempre lo discutí. Pero sí funciona. Todos lo disfrutamos y nos ayuda a mantenernos unidos.

No confíes en el e-mail. Es demasiado fácil. Hay gente que dice cosas por e-mail que jamás diría a alguien en persona. ¿Alguna vez recibió un e-mail con una actitud adjunta? Si algo es importante y quieres un compromiso, comprométete tú mismo directamente con tu colega. Te sorprenderás. Por conveniencia, pueden "perder" o deshacerse de un e-mail, pero no pueden negar una conversación.

No enviarías a un equipo de fútbol americano a un partido sin antes practicar. ¿Entonces, por qué esperarías que un equipo tenga un rendimiento óptimo sin interacción frecuente? Ya sea una reunión breve, un retiro, una teleconferencia o tan sólo una comida, mantener contacto es crucial para el éxito de cualquier equipo.

Habilidad de liderazgo 5:
La capacidad para ver y comunicar el potencial y las posibilidades del futuro

No, no me refiero a que uno deba ser psíquico. Me refiero a ser capaz de ver todo el panorama y saber que el triunfo será para tu equipo y quienes

forman parte de él. ¿Cuál es la meta principal? La gente debe saber cuál será el incentivo para trabajar duro y entregarlo todo.

Todo equipo debería tener metas a corto y largo plazos. Logrados regularmente dará a todos la oportunidad de celebrarlos con frecuencia. Todos los grandes líderes saben que la gente tiene potencial para convertirse en la mejor bajo presión y frente a la adversidad. Pero a veces parece imposible. ¿Cuál es la luz al final del túnel que motivará al equipo a esforzarse? Responder esta pregunta es el reto de un líder.

Los grandes líderes en la historia tenían esta habilidad. Martin Luther King hijo hizo esto mejor que cualquiera. Su "sueño" o visión del futuro todavía compete a la gente en el mundo actual. En sus propias palabras:

> Tengo un sueño en el que un día este país se levantará y vivirá de acuerdo al verdadero significado de su credo: "Aceptamos que estas verdades son evidentes por sí mismas, que todos los hombres han sido creados de la misma manera". Tengo un sueño donde en las colinas rojizas de Georgia los hijos de quienes antes fueron esclavos y quienes antes eran dueños de los esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la fraternidad...
>
> Tengo un sueño en el que mis cuatro hijos vivirán algún día en un país donde no serán juzgados por el color de su piel sino por el contenido de su personalidad.

Incluso al borde de la muerte, todavía tenía esa visión. Dijo:

> Como todos, me gustaría tener una larga vida. La longevidad me importa. Pero eso no me preocupa ahora. Sólo deseo que se haga la voluntad de Dios. Él me ha permitido subir a la montaña. Y he mirado... y he visto la tierra prometida. Tal vez no llegue ahí con ustedes, pero quiero que sepan esta noche que nosotros como personas llegaremos a la tierra prometida. Así que estoy contento esta noche. Nada me preocupa. No le temo a ningún hombre. ¡Mis ojos han visto la Gloria de la llegada del Señor!

King sabía que dar esperanza en el futuro sacaría lo mejor de la gente. Él y otros líderes inspiraron a los demás a ser mejores al motivarlos para aguantar la presión y la adversidad, porque sólo a través de eso la gente aprendería, maduraría y lograría la grandeza.

No me malinterpretes, el liderazgo no significa que debas ser Martin Luther King hijo, sino que los grandes líderes dirigen con su ejemplo: son personas dispuestas a enfrentar los retos, arreglar las fallas y encontrar la dificultad para vivir de acuerdo con su potencial y el de su equipo.

Un líder tiene las habilidades de comunicación, persuasión y ventas. Martin Luther King, John F. Kennedy, Gandhi, Eleanor Roosevelt y otros grandes líderes en la historia vendieron sus sueños y visiones a millones de personas. El liderazgo consiste en vender a los demás la idea de ser lo mejor

que puedan ser. John F. Kennedy dijo una vez, mientras daba una charla sobre el programa espacial:

> ¿Pero por qué, dicen algunos, la luna? ¿Por qué elegida como nuestra meta? ¿Y también se preguntarán por qué escalar la montaña más alta? ¿Por qué, treinta y cinco años atrás, volar sobre el Atlántico? ¿Por qué Rice juega en Texas? Elegimos ir a la luna. Elegimos ir a la luna en esta década y hacer lo demás no por que sean cosas fáciles, ¡sino por ser difíciles! Porque esa meta servirá para organizar y medir lo mejor de nuestras energías y habilidades. Porque estamos dispuestos a aceptar este reto, un reto que no estamos dispuestos a posponer y un reto que pretendemos ganar, así como también los otros.

Kennedy puso a prueba al público estadounidense con una misión que sería difícil. Dijo que eso sacaría lo mejor de cada uno de nosotros. ¿No quieres hacer lo mismo con tu equipo?, ¿con tus hijos?, ¿con tu personal?, ¿contigo mismo?

Habilidad de liderazgo 6:
La capacidad de vender

Algo que también notarás es que todos los grandes líderes en los negocios, la política, los deportes o la familia pueden vender. Ventas no significa vender sólo a los clientes. Es hacer que proveedores, prestamistas, inversionistas, personal y reguladores respeten a tu equipo. También significa que te vendas a ti mismo para crear la confianza y el valor que necesitas para ser líder. En *Vendedores perros* sostengo que todos pueden vender. Se trata de vender una visión, una actitud, el código o sólo ideas al equipo. Por lo general, quienes venden mejor terminan por dirigir toda la organización. La modalidad de liderazgo más importante es vender a los otros a ti mismo, dándoles confianza, poder y espíritu.

Campeones del Código

Finalmente, cuando se trata del Código de Honor, la modalidad más elevada de liderazgo es tener la voluntad de llamarse a uno mismo la atención cuando incumpla el código. Ya lo escuchaste. Pon en práctica lo que predicas. Sé un líder con tu ejemplo. Todo se reduce al hecho de que si posees el valor para hacerlo, los demás te tomarán en serio y se inspirarán en tu humildad y fuerza. Demostrar vulnerabilidad y responsabilidad públicamente muestra un liderazgo increíble. El miedo a la vergüenza, de cualquier manera, evita que políticos, líderes empresariales e individuos ejerciten este poder tan importante.

Un líder debe convertirse en defensor y campeón del código; su gran demostración de esto se dará cuando sea capaz de llamarse la atención a sí mismo. Un líder no es el policía del código, aunque lo apoye de corazón. Es que si un líder va a dirigir un equipo a través de un futuro difícil e incierto, el equipo tomará como referencia ese código para legislar cuando las cosas se tornen difíciles. Sin él, la gente recurrirá a sus propios códigos, los cuales probablemente sólo serán útiles para ellos.

Lista de liderazgo

Trabaja en tu habilidad para:

1. Detectar y aprovechar las fortalezas de los demás.
2. Enseñar a otros cómo tener éxito.
3. Utilizar los errores para reforzar y hacer madurar al equipo.
4. Interactuar frecuentemente para generar relación, consistencia y, sobre todo, confianza.
5. Promover un futuro realista pero exitoso para el equipo.
6. Vender.

Todos pueden ser líderes

Afirmo que todos pueden dirigir y todos son líderes en algún momento de su vida. No todos pueden dirigir una corporación multinacional o una familia de cinco miembros. Pero en nuestros respectivos mundos todos tenemos la oportunidad de ser líderes. Hay líderes de "nivel 5", líderes sirvientes, líderes carismáticos y demás. Algunos empujan desde atrás, otros por delante, otros desde el medio... y así.

Me apego a lo que llamo la "La rueda de la fortuna del liderazgo". Tarde o temprano sale tu número y tienes la oportunidad de ofrecer dirección, inspiración, apoyo, educación o consejo. Uno esperaría que eso sucediera más de una vez. Lo importante es si uno tendrá el valor en ese momento para saltar y convertirse en líder. Tal vez no encajes en ninguna descripción "popular" de lo que es un líder, pero no obstante lo serás.

Todos nacimos con dones naturales. Y en esta vida tu trabajo es descubrirlos Y ponerlos en práctica. Cuando eso sucede te conviertes en líder. No porque lo desees, sino porque te resulta natural hacer lo que mejor sabes hacer. Cuando eso sucede, los demás te seguirán para aprender.

Para ensamblar un gran equipo, tienes que ser líder. Tal vez no el líder designado o tal vez sí. De cualquier modo, debes vender tus ideas, enseñar a otros cómo mejorar Y unir a tu equipo. En este capítulo has visto que no

tienes que ser Lee Iacocca para liderar, o entrenador de un equipo de la NFL, ni un súper hombre para hacer uso de las habilidades de liderazgo. Pero cada vez que las usas, eres un líder.

Ejercicio de liderazgo en equipo

1. Escucha los discursos de los grandes líderes. Escucha sus palabras, estrategias Y motivaciones. Modela estrategias que funcionarán para ustedes.
2. Practica el modelo de "interrogatorio" siempre que puedas. Enséñalo a los demás. Toma nota del cambio en la responsabilidad.
3. Encuentra maneras sencillas de reconocer aciertos, sin muchas fanfarrias pero de manera enérgica. Saluda con apretones de manos, choca las palmas y demás. Practica esto con sinceridad sin tomarle el pelo a nadie.
4. Pide por lo menos dos tiempos fuera esta semana Y revisa la situación junto con el equipo.

CAPÍTULO SIETE

El mayor impacto del Código

Hay varias razones para tener un Código de Honor. Como dije, una de ellas es el establecimiento de normas de comportamiento y conducta para el equipo. Si se desea mayor rendimiento, más estrechas deben ser las reglas. El código elimina la arbitrariedad de lo esperado. También se le llama "Código de Honor" porque consiste en normas que todos tomamos en serio, con las cuales nos comprometemos y de las que nos hacemos responsables. En otras palabras, hacemos lo que decimos. Se convierte en nuestra insignia de honor.

La segunda razón para tener un código tiene incluso mayores consecuencias y alcances. El motivo de que un equipo, familia, cultura, organización o país tengan un código, es que las acciones de sus miembros influyen las vidas de otros. Es cierto. Independientemente de lo que pienses, tus acciones individuales afectan las vidas de otras personas, de modo directo o indirecto. Nadie actúa en completo aislamiento. La adhesión a reglas y puntos de referencia, así como tus infracciones, se transmiten a quienes te rodean.

Como un ejemplo sencillo, toma la regla de "Ser puntual". ¿Cuáles son las consecuencias de llegar cinco minutos tarde? ¿Es una catástrofe? Bueno, tal vez no, pero el verdadero tema es que afecta el tiempo y la energía de quince personas más que te esperaron durante cinco minutos. No sólo es improductivo, sino que en esencia robas más de una hora del valioso tiempo de los demás. Y si no fuera porque te estuvieron esperando físicamente, sus "vocecitas" en tu cerebro estaban diciendo: "¿Qué le pasa a Blair? ¿Está comprometido o no? ¿Se le olvidó? Me gustaría tanto que todos jugáramos con las mismas reglas", y demás. ¡Eso es un desperdicio de buena energía mental!

Digamos que una de mis reglas personales es: "Trata directamente con las personas", lo cual significa que si tengo un problema con alguien debo resolverlo directamente con esa persona. Eso evita chismes, traiciones por la espalda o comentarios disparatados sobre esa persona de los demás. Pero digamos que estoy un poco molesto con mi cuñado y no trato el asunto con él. Podría decirme que la única persona a quien afecta eso en realidad soy yo y tal vez él. Pero no es cierto. Porque ahora he afectado la relación que tiene mi esposa con su hermano, la de mis hijos con su tío tal vez favorito y luego la de él con sus propios hijos... ¿Entiendes lo que quiero decir?

Esto también sucede en casi todos los equipos de trabajo que no tratan directamente sus problemas. Afecta la productividad, genera tensión y ocasiona que los demás sientan que deben manejar todo con pinzas para no

molestar a nadie cuando hay dos puntos de vista distintos o temas no resueltos en el aire. Es un desperdicio de energía.

Todo lo que haces afecta de alguna manera a quienes te rodean. Nunca dudes de la importancia de crear y sostener tus propias reglas. Así, transmite un mensaje sobre lo que consideras importante. Conforme tú y tu equipo logren poder y éxito, los demás los verán como un ejemplo a seguir.

Los deportes sirven como buenos ejemplos. Imagínate la semana anterior a un juego de fútbol americano colegial: el jugador estrella pone en riesgo el código del equipo dos noches antes del partido. Hay mucho en juego. El entrenador debe tomar una decisión. ¿Permite que su jugador estrella juegue y se hace de la vista gorda? ¿O refuerza las reglas del equipo y lo obliga a ver el partido sentado? La presión es fuerte. Los medios, comentaristas y fanáticos están viviendo un día de controversia.

Llega el día del partido. Dos equipos con mucho talento se forman en fila para comenzar. El entrenador, después de pensarlo, decide que su estrella sí jugará. ¿Qué equipo tendrá ventaja? Adivinaste. El otro. Durante el primer medio tiempo del partido nuestro jugador en cuestión juega pésimo. No sólo eso, su equipo está descoordinado por alguna extraña razón. Cuando pasa la marea ya perdieron el partido. Y perdieron algo más que un juego: su honor.

El entrenador tuvo la oportunidad de poner el ejemplo, de mostrar cómo crear liderazgo y personalidad. Pero sucumbió a la presión de ganar a cualquier costo. No pensó en las repercusiones de su decisión en los demás. En lugar de eso transmitió el mensaje de que las reglas no son tan importantes: si eres una estrella, te puedes salir con la tuya y crear tus propias reglas. Generó fricciones en el equipo, los sacó del camino y opacó la reputación de un gran entrenador y un gran programa.

Perder el partido fue sólo el resultado superficial. ¿Qué su cede con los miles de jóvenes, atletas principiantes, que conciben a los jugadores como modelos a seguir? ¿Qué mensaje recibieron? ¿Qué si alguien es la estrella está sobre las reglas? Como puedes ver, podría seguir y seguir, pero la base es que la decisión de no apoyar las reglas afectó muchas más vidas que las de quienes jugaron en el campo ese día.

Puedes encontrar ejemplos de esto en los deportes, los negocios, el entretenimiento y la política. La pregunta es cómo afecta a los demás tu apego o desapego al código.

Esto nos lleva a otro aspecto importante del Código de Honor: es una declaración de quiénes son como equipo, familia o individuos. Cada decisión que tomes afecta a los demás positiva o negativamente. El código no sólo vigila al equipo, también asegura un impacto positivo en la comunidad, el mercado y todas las cosas existentes, ya sea de modo directo o indirecto.

Para una empresa nueva o pequeña, esto es clave. La declaración que

haga por medio de las acciones de su equipo los posicionará en el mercado.

Si proclamas que tu negocio funciona de acuerdo con ciertas normas, pero permites que sean puestas en duda, has transmitido varios mensajes al mercado: ustedes no cumplen su palabra, no son gente confiable y algunos: "están por encima de las reglas".

Más importante es que si hay suficientes empresas que no juegan de acuerdo con sus propias reglas, eso le dice al mercado que éstas no son importantes. El problema es que lo que va, también viene. Si tú incumples las reglas, tal vez otros hagan lo mismo en contra tuya. Estados Unidos se fundó sobre un Código de Honor sólido. Se llama Declaración de Independencia y, subsecuentemente, Constitución. Los padres fundadores firmaron ese documento bajo amenaza de sus vidas. Como país, Estados Unidos tiene un código firme, como muchos otros; pero, ¿qué sucede cuando no respetan esas reglas los mismos que fueron electos para defenderlas y reforzarlas?

Todos cometemos errores. Honestamente, puedo decir que no camino sobre el agua y he tenido momentos en mi vida en que me he equivocado en grande. Como muchos de nosotros, he tomado atajos, le he dado la espalda a mi palabra y está claro que no me siento bien en esas ocasiones. No obstante, es parte de mi código llamarme a mí mismo la atención sobre ese comportamiento, estar dispuesto a que me llame la atención alguien más o de alguna manera arreglarlo.

La forma de liderazgo más elevada es estar dispuesto a llamarse uno mismo la atención en público por infracciones a las reglas y disculparse. La cantidad de votantes en Estados

Unidos se encuentra entre las peores del mundo porque muchos han perdido la fe en sus políticos. No digo que todos sean malos. Pero desafortunadamente los pocos que han roto los códigos Y cometido errores han vulnerado más que sólo reglas.

Rompieron nuestra confianza.

La confianza se genera siendo fieles a nuestra palabra. Lo que quiero decir es que cuando se violenta el Código de Honor y, en especial, cuando no se arregla directamente, también se violenta la confianza de tu equipo y de otros equipos que trabajan con ustedes. Tal vez transmita un mensaje de que no son confiables. Ganarse la confianza requiere tiempo, consistencia y solidez en palabras Y acciones. Una vez que la confianza se pierde, es muy difícil obtenerla de nuevo.

En el caso de la mayoría de los escándalos corporativos, no se trató de tener un código o reglas, sino de si las reglas se res petaron o las infracciones a esos códigos generaron llamadas de atención. Pensamos para nosotros mismos que "si hacen trampa con sus finanzas, ¿dónde más lo harán?".

Alguna gente hablaría de ética. Es una palabra cargada emocionalmente. Preferiría simplemente puntualizar que es posible medir el valor y el poder de una decisión observando cuánta gente, empresas y comunidades resultan afectadas positiva o negativamente por ella. Esto es crítico no sólo para el éxito de tu negocio, sino para tu reputación.

Mientras más grupos son beneficiados, resulta mejor la acción o la decisión. En el caso de ese partido de fútbol americano, la decisión del entrenador de sacar al jugador estrella parecía beneficiarlo a él y al atleta mismo. Pero afectó al equipo, al programa, a la universidad y los jóvenes seguidores. Para eso está el código. Para asegurarse de que bajo presión haremos lo mejor para la mayoría en el largo plazo.

Desafortunadamente, puedo citar muchos ejemplos deportivos en los cuales las infracciones al código del equipo causaron impactos negativos en su desempeño. También podría citar otros de grandes entrenadores que han transformado franquicias que iban a pique en equipos ganadores al elaborar y reforzar reglas sencillas de práctica, y reglas de conducta, en donde no existían, pero con las mismas personas.

Toda decisión que tomes en un equipo, e incluso para ti mismo, tiene efectos de onda. ¿Qué son las ondas? Mientras más grupos, equipos e individuos resulten beneficiados, inspirados y motivados por la decisión, ésta será más positiva.

Consejo de equipo

Es posible medir el valor y el poder de una decisión observando cuánta gente, empresas y comunidades resultan afectadas positiva o negativamente por ella. Esto es fundamental para el éxito de tu negocio y para tu reputación.

Debes preguntarte a ti mismo si las políticas y acciones benefician a tu compañía pero afectan a los demás. Mientras tu decisión afecte negativamente a más grupos, menos apoyo recibirá. Si tratas a los proveedores injustamente para aumentar tus utilidades, los de mayor reputación no querrán trabajar contigo. Podrías incluso generar resentimiento y venganza en lugares nunca imaginados. .

Por otro lado, mientras más individuos, grupos o entidades sean apoyadas, respetadas y reciban ventajas de ti, el mercado y la comunidad te recompensarán. Si tu negocio apoya los esfuerzos positivos de tu comunidad, patrocina actos educativos o hace un esfuerzo para aportar

algo, a cambio atraerás a otras empresas y clientela que también apoyen estos esfuerzos.

Una empresa construye una planta manufacturera. Genera más empleos. Bien. Aumenta la rentabilidad, lo cual beneficia a los accionistas. Pero trata mal a su personal y el índice de rotación es alto. Tiene varios enfrentamientos con agencias protectoras del medio ambiente por prácticas operativas cuestionables. Una empresa como ésta se encuentra frente a un futuro incierto si no enmienda sus acciones.

¿Alguna vez has visto individuos o empresas que parecían exitosas pero su reputación era por generar dinero a expensas de los demás? Al final, ¿qué sucedió con ellas? Revisa las historias.

Tus reglas deben considerar otros factores aparte de la rentabilidad si lo que desea es la sustentabilidad a largo plazo. Si dice que operará de modo justo y con respeto hacia los demás, más vale que sea así con todos, no sólo con sus clientes.

Por ejemplo, existen empresas como J.M. Smucker & Co., que recientemente fue considerada una de "Las mejores empresas donde trabajar" por la revista Fortune. Su cultura corporativa incluye objetivos como "Escuchar con atención, buscar lo bueno en los demás, tener sentido del humor y agradecer un trabajo bien realizado".

Empresas semejantes tienen un código diseñado no sólo para lograr el máximo rendimiento y utilidades, sino también para tratar a sus miembros de tal manera que sientan que también están ganando. Saben que eso es bueno para el negocio.

Hay otras empresas exitosas, como Ben & Jerry's Ice Cream, que desde sus orígenes en 1978 dedicó más de 7 por ciento de sus ganancias antes de pagar impuestos a crear fundaciones que reforzaran otras organizaciones no lucrativas. Tenía líneas de productos que comprometían parte de sus ganancias para protección ambiental. Incluso ahora que la empresa es propiedad de Unilever, todavía aporta algo a sus comunidades locales, defiende causas ambientalistas y trata a su personal como si fuera una familia.

En Padre Rico, el juego para niños CashFlow se dona a cualquier escuela o institución educativa en el país que desee apoyar a la juventud en su conocimiento del mundo financiero.

La lista continúa en el caso de grandes empresas que de sean tomar una decisión consciente y asegurarse de que todas las partes resulten beneficiadas por sus prácticas de negocios, políticas y rentabilidad. Sus reglas son válidas para quien esté en contacto con ellas directa o indirectamente. La lista incluye a empresas donde las personas quieren trabajar, ayudan a sus comunidades y comprometen su dinero para apoyar muchos aspectos públicos, fundaciones y causas importantes.

Lo que resulta interesante es que la mayoría de estas grandes empresas que están en la lista de "Las mejores para..." comparten estos valores en sus reglas y códigos. Es lo que son.

El código está diseñado para proteger a sus miembros de conductas perjudiciales. También para proteger y dar ventaja a otros fuera del equipo. Las instituciones grandes y duraderas del mundo se perpetúan a sí mismas gracias a la consistencia de sus Códigos de Honor. Esto es cierto para países, religiones, corporaciones multinacionales y el pequeño taller de la esquina. De cualquier modo, si comienzan las infracciones e inconsistencias en dichas reglas, surgen la duda, el cinismo y la falta de respeto. Estoy seguro de que tienes tus propios ejemplos.

Cuando establezcas tus políticas, reglas y código, toma una decisión consciente: asegúrate que el negocio, el equipo, los proveedores y los clientes ganen. Si quieres el incomparable apoyo de fanáticos eufóricos, asegúrate de que tu comunidad también gane. Sé que parece gracioso, pero las mejores empresas hacen lo posible por aportar algo a cambio a las comunidades de donde provienen. Mientras más grande sea tu juego, mayor debe ser su apoyo.

Pasa lo mismo con las grandes familias. Si le dices a tus hijos que no mientan, pero luego haces trampas con los impuestos o no cumples una promesa hecha, ellos aprenderán de tus actos y tal vez perpetúen esa actitud con los demás. Vale más que tus actos transmitan el mensaje adecuado.

Tuvimos muchas reglas en ciernes que en su momento no comprendimos. Muchas parecían una carga pesada y nos rebelamos contra ellas. Pero nos transmitían un mensaje sobre cómo, tal como decían mis abuelos, "hacer lo mejor para los demás". Fue un principio que llevó a mi abuelo de la pobreza a la riqueza. Influyó todas sus decisiones de negocios. Un mensaje que me ayudó a guiarme en mis negocios y en mi vida, y ha impulsado miles de empresas.

¿Qué mensaje inspiras en tu familia, empresa, equipo o en ti mismo? ¿Cuál es el código? Quienquiera que seas, tu código afecta a los demás: proveedores, clientes, comunidad, a todo el mercado. A veces nos dejamos llevar por la toma de decisiones correctas para nuestro equipo o empresa y olvidamos que nuestro comportamiento afecta a los demás.

Tu código debe ser reforzado no sólo para tu beneficio, sino para el de incontables personas a quienes afecta directa o indirectamente. Se trata de tu reputación, tu legado; es una declaración de lo grande que es tu juego y en cuánta gente repercute. Mientras más repercusiones positivas tenga, más te verás beneficiado.

Ejercicio de equipo

Revisa tus reglas:

1. ¿Cuántas entidades resultan beneficiadas por ellas?
2. Observa tu comunidad. ¿Hay empresas o individuos que parezcan exitosos pero tengan reputación de haber adquirido su éxito a expensas de los demás? ¿Cuáles han sido las repercusiones?
3. ¿Cómo quieres que los demás vean tu empresa?
4. Discute ejemplos de organizaciones que generen ondas positivas con muchas otras.
5. ¿Qué mensaje transmiten tus reglas a otros que las asocian contigo?

CAPÍTULO OCHO

Asegurar la responsabilidad, la lealtad y la confianza

En el fondo, cuando creas tu código, estableces las normas de comportamiento y desempeño para ti y tu equipo. Por lo tanto, debes decidir qué tan elevados deseas los estándares. ¿Caminaras dos kilómetros en una semana o correrás dos kilómetros por día? ¿Qué tan estricto quieres tu código? ¿Qué tan alto será tu rendimiento? ¿Quieres conducir un F-18 o un Chevy Nova?

Las reglas y los estándares son inútiles si la gente no está dispuesta a hacerse responsable por ellos. La manera más sencilla de hacer que todos sean responsables es mantener un registro cuantitativo de sus actividades y resultados: en otras palabras, deben registrar sus estadísticas.

Me explico.

La gente siempre me pregunta cuál es el motivador más importante en las ventas. Por lo general me río y les digo que es la reunión de los lunes por la mañana. Me ven de manera extraña, ya que esperan una estrategia, táctica o técnica ingeniosas. Pero es más sencillo que eso.

Cuando comencé mi aprendizaje de ventas en Burroughs hace años, teníamos una reunión a las 8:00 a.m. todos los lunes. No había discursos acalorados, anuncios de programas de incentivos, invitados especiales, entrenamiento ni nada de eso.

Todo consistía en sacar nuestra hoja de prospectos, pegarla en la pared y luego repasar uno a uno frente al grupo. Debíamos explicar el estatus de cada prospecto, en cuál etapa del proceso iba, cuánto tiempo faltaba para cerrar el trato y qué tenía que hacerse para lograrlo. También teníamos que anunciar cuánto íbamos a vender cada semana, dónde y cuándo buscaríamos nuevos clientes.

Que Dios ayudara a quien tenía el mismo prospecto más de dos semanas seguidas. Se burlaban de él y la sala se llenaba de silbidos. Juro que las ventas eran mejores los jueves y viernes porque nadie quería llegar el lunes por la mañana a la reunión con prospectos viejos o las mismas débiles estrategias.

Ni siquiera se trataba del dinero. El prospecto de la humillación pública (recuerda... ¡el miedo es el número uno!) es lo que nos motivaba. ¡Y funcionó! ¿Por qué? Se llama responsabilidad.

Significa dar la cara por los resultados y acuerdos que hagas. No defiendo la humillación pública total, pero lo que hace de un equipo y sus jugadores el número uno es la responsabilidad. ¿Estás dispuesto a dar la cara por los resultados, tanto buenos como malos? ¿Te comprometes con el

aprendizaje, tu salud, familia, amigos y equipo? ¿Eres capaz de cumplir tus promesas y proyecciones, así como hacerte responsable por tus éxitos, errores y fracasos?

Nunca he conocido a un gran deportista o empresario que no fuera responsable en cierto nivel. Una vez dispuesto a establecer normas y hacer que tú y los demás se hagan responsables de ellas, el nivel del juego sube. Eso sucede cuando se respeta el código.

¿Por qué la gente no querría hacerse responsable? Bueno, porque a veces resulta difícil. Nadie quiere verse a sí mismo en el espejo y admitir que no cumplieron las expectativas o se quedaron cortos. La manera más fácil de evitar el fracaso es nunca prepararse para él. Y la manera más fácil de hacerlo es no establecer normas para uno mismo y tampoco hacerse responsable. Sin responsabilidad, ¡ni siquiera tendrás que mirarte al espejo!

Si me digo a mí mismo que quiero perder peso, pero no puedo llevar mi trasero perezoso al gimnasio, es más fácil culpar a mis horarios estresantes y a toda la gente que me pide cosas que aceptar que soy un flojo. ¿Cierto? La responsabilidad puede ser incómoda, vergonzosa y difícil, pero también puede hacer que te sientas orgulloso y realizado. Si sabes que ni siquiera soy responsable conmigo mismo, ¿te gustaría tenerme en tu equipo?

La grandeza en todos sus niveles proviene de la responsabilidad. Como padre, esposo, empresario, líder, colega o amigo, una mirada honesta a tus actos y el hecho de hacerte responsable por ellos determinará la calidad y los estándares de tu vida. El código los expresa. Llamarte la atención a ti mismo o que alguien lo haga te da la oportunidad de mejorar y seguir adelante.

En los deportes, el entrenador, tus compañeros y seguidores y las estadísticas suponen que eres responsable. Los números no mienten. Hiciste llamadas o no. Corriste dos kilómetros o no. Respetaste los acuerdos o no. Los grandes jugadores saben primero que los demás sí necesitan que les llamen la atención o no.

La lealtad proviene del respeto. El respeto proviene de ser responsable. La responsabilidad proviene del compromiso con el equipo y el código, con llamarse la atención.

Hay unas cuantas maneras de asegurar la responsabilidad, el compromiso y la lealtad en tu equipo.

Las Estadísticas

Todos los miembros del equipo deben llevar estadísticas de resultados y actividades cuantificables. De una semana a otra se miden fortalezas y debilidades. ¡Sin estadísticas no hay resultados!

¿A qué me refiero con estadísticas? Una cliente mía de redes de marketing tiene una regla en su Código de Honor que dice: los miembros del

equipo compartirán sus agendas con los demás semanalmente. Así pueden mostrar niveles de actividad: a quién ven, con qué frecuencia, a cuántas personas llaman. Eso los mantiene responsables frente al equipo. Fijan objetivos para sus distintas actividades y luego se sumergen en sus números. Es muy revelador y algo incómodo, pero permite el apoyo y el crecimiento.

Consejo de equipo

¡La responsabilidad está en las estadísticas! ¡Sin estadísticas no hay resultados!

Entonces, digamos que una persona del equipo se pone la meta de que hará cien llamadas nuevas cada semana y cinco presentaciones. Si su equipo mira sus actividades y descubre que cada semana supera su meta de llamadas, pero se está quedando corta con las presentaciones, tal vez haya un problema con la manera en que llama a la gente. Así se vuelve más fácil que alguien la aconseje para lograrlo.

Llevar estadísticas también sirve para saber qué triunfos deben celebrarse, como el hecho de superar las metas acordadas.

También revela dónde puede haber problemas potenciales, como al momento de convertir contactos iniciales en presentaciones en vivo.

Asimismo, te permite ver patrones a lo largo del tiempo. A veces tratar de cambiar patrones de comportamiento es como ver crecer el pasto. Lento y aburrido, ¿no? Sentimos que tarda demasiado y no sucede nada. ¿Luego qué hacemos? Nos castigamos si algo no ha cambiado en un breve lapso de tiempo o cambiamos estrategias antes de darle una oportunidad a la actual.

Piensa en tu último plan para bajar de peso. Acudías al gimnasio diariamente, disminuiste azúcares, comías ensaladas y te pesabas todos los días esperando ver cambios. Si no bajaste de peso, te lamentaste por esa galleta que te comiste. Pero si le das tiempo al plan, verás lo que sucede cada semana, registrando tu comportamiento diariamente; luego podrás mirar seis meses atrás y darte cuenta de que perdiste algunos kilos y un porcentaje de grasa corporal, ¿cierto? Tal vez incluso notes que tu energía ha aumentado o que al observar tus patrones te das cuenta de que comes cuando estás bajo estrés. Esto enseña mucho sobre uno mismo. A eso me refiero.

Si llevas estadísticas, podrás observar patrones, medirás el progreso y resolverás problemas. Sin ellas te sentirás desanimado, no reconocerás tus logros y, lo más importante, olvidarás qué tan lejos has llegado. Al mirar seis meses atrás, nunca recordarás lo que comiste, cuánto y cuándo.

La clave no es sólo registrar los números finales. Es medir las actividades. ¿Cambio tu manera de aproximarte a alguna? ¿Alguien te ayudó? ¿Qué pasó ese día? Registrar tus actividades te permitirá ver tu comportamiento y progreso, o la falta de ellos. También ser guiado adecuadamente.

Un verdadero equipo se apoya de manera incondicional. No se trata de avergonzarse por la acción. Por eso mucha gente tiene miedo de hacerse responsable y pertenecer a un gran equipo. Temen el escrutinio. Es la "vocecita" en su cabeza la que está condicionada a pensar que la retroalimentación es algo personal, doloroso y dañino. Mientras más retroalimentación reciba uno, más fácil será aceptarla. Si la evitas como una enfermedad, cada vez que la recibas será más y más difícil hasta que la evites por completo.

Consejo de equipo

¡Mientras más retroalimentación recibas, más fácil será aceptarla!

Aquí se trata de ser apoyado y animado por un equipo que tiene tus mejores intereses en mente. En una de las organizaciones con las que trabajo, la idea de juntar la responsabilidad con un juego derivó en la creación de un juego de "fútbol americano de fantasía", en el cual la gente forma parte de equipos donde reciben puntos por actividad de ventas y práctica. Estos puntos son reunidos por un programa de *software* en el que los equipos compiten en *playoffs* para ver quiénes obtuvieron más. ¡Este modelo tan sencillo disparó el nivel de actividades en 400 por ciento!

La gente se sintió motivada por sus compañeros de dos maneras. Primero, si no iban lo suficientemente rápido, los otros miembros les ayudaban, ya que todos tenían algo que ganar al final. Segundo, ninguno quería decepcionar a sus compañeros, así que se esforzaron mucho para "ganarse el derecho" de ser considerado un gran compañero de equipo. La dinámica que generó fue increíble.

Sin responsabilidad, hay poco para medir tu progreso o el de los demás. De nuevo, regresamos a saber quién está en tu equipo. No se gana un campeonato a menos que estén dispuestos a hacerse responsables. Las estadísticas hacen que esto sea muy sencillo. El último doctor Edwards Deming, gurú del control de calidad, lo dijo así de fácil: "Si puedes medirlo, puedes mejorarlo". Esto es cierto en la manufactura y también en el comportamiento y el rendimiento humanos.

Pero no significa que siempre vas a triunfar. Nadie lo logra siempre. Pero si estás dispuesto a ponerte bajo fuego, la magia sucede. Los números crecen, aparece más gente y los ingresos aumentan. Por eso, para ser

exitoso, necesitas un equipo. Un equipo llamará tu atención en tus fallas sobre responsabilidad. También te felicitarán por tus logros.

El compromiso con un equipo

Un tutor mío me dijo algo que ahora forma parte de mi código personal. Dijo que una de las claves para la maestría es rodearte de gente que pregunte más de ti que tú mismo.

¿Tienes amigos que te dan un empujón cuando lo necesitas, dispuestos a presionar cuando fallas e incluso darte una patada en el trasero cuando empiezas a decepcionar a todos? Rodearse de esa clase de personas es la manera más rápida de cambiar tu vida y tus estadísticas.

Como miembro de un equipo, debes saber quién te cuida la espalda. Llamarse la atención unos a otros es la forma más elevada de responsabilidad. Al aceptar el "contrato" de un Código de Honor, te comprometes con cada uno a no decepcionarte a ti ni a tu equipo, y a que harás lo que sea necesario, no importa qué, para que el equipo logre exitosamente su misión.

Pregúntate qué tan comprometidos están *tú* y tu equipo uno con el otro. Actualmente, la gente va y viene de un equipo a otro, de un trabajo a otro buscando una "mejor posición", mejor salario, mejores oportunidad: pero no se dan cuenta de que, sin apegarse a algo y sin comprometerse de corazón, no se van a superar ellos ni el equipo. Es importante saberlo.

Cuando recibí mi primer trabajo en ventas, hice un compromiso conmigo mismo de que me apegaría a él durante tres o cinco años, sin importar lo que sucediera. Quería aprender a vender y sabía que si no me daba la oportunidad nunca sabría lo que pude obtener de eso o lo exitoso que hubiera llegado a ser. Claro, había mejores productos y planes de comisiones, pero no era eso. Se trataba de construir una disciplina sin distracciones, de ser capaz de "aguantar el peso" de cualquier reto que se interpusiera en mi camino y simplemente exprimir todo el valor que pudiera de ese entrenamiento, de esa experiencia y consejos disponibles.

Debes exigirte el comportamiento que quieres para ti mismo. También exigirlo a los demás, de otra manera te dejarán con todo. Estoy seguro que sabes lo que es eso. ¿Por qué motivos exigirías menos a los demás que a ti mismo? Eso es ser barato e incluso traicionero contigo y el equipo. Si alguien no cumple un compromiso que hizo con el equipo, se le debe llamar la atención. Y cuando alguien vive de acuerdo con sus compromisos, se le debe reconocer. Si lo hace, la energía crecerá, el compromiso, el rendimiento y la velocidad serán mayores y se convertirá en algo divertido.

La lealtad

Cuando hablo de Códigos de Honor, de reforzarlos, de hacerse responsable y comprometerse, algunas personas me preguntan: "¿Por qué tiene que ser tan difícil? ¡Parece que quiere dirigir todo como un equipo de fútbol americano o como en el ejército!".

Eso no es lo que quiero decir. La verdad es que cuando los límites se estrechan, se vuelve más sencillo andar dentro de esas fronteras. La gente se siente libre para decir lo que piensa, hacer locuras, celebrar logros, reconocer y agradecer a los demás y ser honestos entre sí. Cuando esas cosas suceden, surge un ambiente con electricidad, diversión y pasión.

En ese entorno abunda la confianza. Llegas a sentir que todos te han apoyado y no existe ningún favor legítimo que no sea reconocido. También genera lealtad y disposición a estar ahí para los otros, para resistir oportunidades más tentadoras a costa de los demás.

Si no tienes lealtad de tus amigos o compañeros, exígela. Y sobre todo exígela a ti mismo. Sé leal a tu palabra y a quienes son importantes en tu vida. Da ejemplos que transmitan un mensaje de quién eres.

Si como padre le dices a tu hijo de ocho años que llegarás a casa a las 5:00 p.m. para jugar básquetbol con él, pero decides que sería más divertido pasar por una cerveza en el camino, ¿dónde está tu lealtad? ¿Qué le estás diciendo? ¿Qué ha aprendido tu hijo de ocho años sobre ti y sobre la lealtad?

En la oficina, la gente busca cuidarse a sí misma primero, como dije antes. Muchos Códigos de Honor tienen una regla que dice: "Ten lealtad hacia el equipo". Es una gran regla pero, ¿qué significa exactamente?

Digamos que tienes un ejecutivo de atención al cliente escuchando la queja de un cliente vía telefónica, por encima de las políticas de la empresa. Tal vez esa persona siente que está siendo leal hacia el consumidor cuando le explica: "Lo sé, usted tiene razón y eso dije (a la empresa), pero nunca me hacen caso a mí. Lo siento, hice lo que pude". Cuando ese cliente cuelgue el teléfono, ¿qué crees que estará pensando? Que el ejecutivo de atención al cliente estaba tratando de ser "amable", pero lo que hizo fue apuñalar por detrás a la empresa. El cliente probablemente esté pensando: "Ese lugar es un desastre. ¡Entre ellos mismos se pelean!".

Consérvate unido al equipo. No cuelgues la ropa sucia de todos para que se vea. La lealtad no es eso. Incluso si no estás de acuerdo con el sistema, con una regla o política, debes mantenerte leal hasta que las cosas cambien desde adentro. Eso no significa que debas callarte la boca, seguir órdenes ciegamente y hacer caso omiso de tus sentimientos. Pero debes buscar el cambio internamente. Nada de ser independiente o hacerlo a tu manera. Trabajas con el equipo, no contra él. Si no lo haces así, nadie gana.

Recuerda: el meollo del asunto es que en momentos de presión y

emociones fuertes, la inteligencia disminuye. Cuando un equipo está bajo estrés, cuando los ánimos están caídos, ¿se mantienen leales? Algunas personas preferirían ayudar a un extranjero que a algún miembro de su familia. Tal vez conozca a alguien así en su familia. Pero eso no es una gran relación y ningún equipo de verdad se comportaría asÍ. Eso lo derrumbaría desde adentro.

Reconoce la cantidad de lealtad en el rostro de la tentación. Y si no tienes lealtad, exígela. Hoy es fácil ser desleal con un equipo si se encuentra una mejor oferta en otro lado. Pero te diré que me conmuevo cuando alguien me dice que se queda por un sentimiento de lealtad. Eso une a un equipo. Y si eso sucede en mi equipo, no habrá nada que no haría por esa persona.

Observa los grandes equipos de fútbol americano, al final del último cuarto, cuando están en el cuarto down y queda poco tiempo en el reloj: se agrupan, se dan las manos, se cuidan la espalda unos a otros sin importar qué suceda. Eso debe hacerse en un gran equipo.

Al final, todo lo que tenemos son nuestras relaciones. Podrían ser también las mejores.

En el último análisis, sólo sigue las siguientes sencillas reglas para asegurarte de que hay responsabilidad, compromiso y lealtad:

Lista de equipo

1. Asegúrate de llevar estadísticas y revisarlas; aprende de ellas y sácales provecho.
2. Reconoce el comportamiento que deseas.
3. Pide permiso para hacer que los demás se declaren responsables y apóyalos en el proceso.
4. Elige sabiamente a tus compañeros y amigos. Rodéate de quienes exijan lo mejor de ti y de ellos mismos.
5. Exige lealtad y resiste las tentaciones de buscar mejores opciones.
6. Hazte responsable de ti mismo y establece el ejemplo que quieres.
7. Cuando haya dudas, apóyense entre todos.

Ejercicios de equipo

1. Identifica actividades cuantificables que den los resultados que deseas para el equipo.
2. Mantén estadísticas de dichas actividades y revísalas semanalmente junto con todo el equipo.
3. Pide que todos los miembros del equipo lo hagan por sí mismos.
4. Crea un foro que permita a los miembros del equipo hacerse

CAPÍTULO NUEVE

Aguantar el calor con el Código

Estoy seguro de que lo has escuchado antes. La grandeza nace de la adversidad. Desafortunadamente, eso no es cierto en todos los casos. Bajo presión y adversidad, muchas veces la emoción se hace muy fuerte y no siempre salimos tan exitosos como hubiéramos querido. Puede ser extática y horrible. La razón de un código es mantener a todos unidos bajo presión, asegurarse que todos serán lo suficientemente disciplinados para mantener su compromiso y fuertes cuando los retos aumenten. Todo gran equipo, persona o familia que he visto es grande debido a la presión. Como dijo John F. Kennedy: "Elegimos ir a la luna... ¡No porque sea fácil, sino porque es difícil!". La verdadera transformación sucede bajo presión y desafíos. Hay un poco de física en eso, una previsión extraña. Sobre todo, eso saca lo mejor de nosotros si nos mantenemos unidos "a la hora de la hora".

Para todos nosotros como individuos, las situaciones de presión intensa, de estrés o desafíos, nos provocan cambios. A veces es para bien y otras no. Por lo general, esas situaciones aceleran nuestras emociones y a veces acaban con nuestra habilidad para pensar racionalmente. Entonces es cuando el instinto de supervivencia se activa. Para algunos se trata de pelear o de huir. Para otros de retirarse y correr para cubrirse o decir: "Ahí nos vemos". Para otros es valor, valentía, inteligencia y fuerza. ¿Cuál es la diferencia? El código.

El Código de Honor, si está seguro en su lugar, mantiene las cosas unidas. Por medio de suficiente compromiso, práctica y repetición, inmoviliza los viejos instintos de supervivencia y mantiene unidas las Cosas. Nos obliga a deshacernos de la presión y volvernos más fuertes. A eso le llamo "aguantar el calor".

Mi vida ha consistido en aguantar el calor tanto que apenas recuerdo: no porque sea muy valiente, sino porque en el fondo soy un cobarde. Me he encontrado a mí mismo en situaciones bastante raras y difíciles, sobre todo porque yo las busqué o inicialmente "me parecieron buenas ideas en ese momento". ¿Te resulta familiar? No me malinterpretes, tengo una familia amorosa y no fui un niño abusado o abandonado. Es sólo que fui una persona que siempre quiso tener algo mejor de lo que tenía.

Parece que siempre hubo un patrón en mi proceso de madurez que al principio me perturbaba. Conforme hice que mi trabajo fuera estudiar gente y equipos exitosos, encontré ese patrón recurrente en dichos casos. Actualmente, como empresario, profesor, consultor y esposo, he descubierto que los resultados más grandiosos, profundos y permanentes provienen de aguantar el calor. Y muchas de las enfermedades y tragedias de nuestras

vidas cotidianas son resultado de evitarlo o de evitar las cosas difíciles que son necesarias.

Lo más importante, según he pasado mi vida estudiando este fenómeno, es que llegué a la conclusión de que la presión no sólo nos madura como seres humanos... ¡también es una regla fundamental de la naturaleza!

Consejo de equipo

Todos los equipos se vuelven grandes al aceptar los desafíos, la adversidad y la presión, además de visualizarse juntos a través de esto.

La evidencia proviene del premio Nobel otorgado en 1977 a Ilya Prigogine, un químico que había estudiado la segunda ley de la termodinámica. No te preocupes, esto no es una clase de ciencia. Lo ilustraré con un ejemplo sencillo:

Si un árbol cae en el bosque y queda en el suelo, con el tiempo se va a pudrir y descomponer. Al final, se romperá y su estructura resultará erosionada convirtiéndose en algo más desordenado o en caos. En otras palabras, la segunda ley dice que si se abandonan, las cosas en nuestro universo tienden cada vez más hacia el desorden, a deshacerse. ¿Tiene sentido? Ya ves, ahora eres un experto en la segunda ley de la termodinámica.

¿Has conocido a alguna persona que no hiciera nada sino estar sentado todo el día en el sofá viendo la televisión mientras su vida se deshace en pedazos? Hemos visto organismos así: se hacen gordos y complacientes, no parecen responder a las amenazas competitivas. Al final fracasan o se enfrentan al colapso. Lo mismo podría decirse de países, economías, monedas y culturas.

Ciertamente, si dejamos de atenderlas por mucho tiempo, nuestras propias relaciones familiares y con amigos se verán deshechas. Es la segunda ley en acción. Tan cierta en la naturaleza como en la vida humana. Físicos, químicos y sociólogos conocen este fenómeno desde hace años. Los ciclos de vida de empresas se predijeron con base en esta ley de la naturaleza. La gente a lo largo de los años se ha resignado al hecho de que tarde o temprano las cosas "se volverán silvestres", tanto en las relaciones sociales como en la vida personal.

Pero Prigogine obtuvo el Nobel por otra observación. Su teoría, de hecho, parecía ser todo lo contrario. Dijo que la naturaleza genera orden a partir del caos. Se dio cuenta de que si uno toma un organismo o

componente químico normal y le transmite energía, éste la absorberá y transmitirá a algo más.

Como hacemos nosotros, en gran medida: tomamos una dotación diaria normal de trabajo, comida, conversación, retos e impulsos, los manipulamos y los transmitimos en forma de energía, resultados, desperdicios y demás. Lo sabemos. Pero cuando comenzamos inyectar más energía, sobrecargando y poniéndonos bajo presión, *entonces* sucede algo interesante. En física, a esto se le llama "perturbación". ¿Alguna vez tuviste demasiado en tu plato? ¿Alguna vez has tenido más problemas de los que puedes resolver? ¿En alguna ocasión tu esposa se descargó contigo? ¿Has estado *perturbado?* ¿Entiendes hacia dónde voy? La perturbación sólo significa alterar el *status quo.*

Consejo de equipo

La perturbación sólo significa alterar el status quo. De ahí proviene la grandeza.

Prigogine se dio cuenta de que al aumentar la energía en un sistema determinado, éste comienza a sobrecargarse hasta vibrar y temblar. Conforme crece la presión y la perturbación, el sistema vibra más hasta que parece no poder soportar más. ¡Justo como cuando has tenido un día con tanto estrés que si sucediera algo más gritarías! A todos nos ha pasado. Ya sea que se trate de ti o de una sustancia química, de una organización grande o de la economía global, te has visto perturbado "al máximo" y alcanzado un umbral imaginario. De verdad te encuentras "aguantando el calor". Te sientes como si estuvieras a punto de explotar y la organización fuera a colapsarse. Pero en las condiciones adecuadas sucede otra cosa. Y por eso Prigogine obtuvo el premio Nobel.

Cuando un sistema llega a este umbral de presión, *bajo las condiciones adecuadas* (repito: bajo condiciones adecuadas) sucede algo interesante. No se deshace. No explota. Cruza la línea. De hecho se *reordena y evoluciona* hacia una estructura más compleja capaz de aguantar más presión.

Regresemos a nuestro árbol. Si cae en el bosque, en un pantano y se hunde, bajo la presión de la tierra se convierte en carbón. Con más presión y calor, los mismos componentes finalmente se convierten en diamante: una sustancia mucho más compleja y fuerte, capaz de soportar cantidades increíbles de presión.

¿Qué estoy diciendo? ¿Cuál es la razón de esta pequeña lección de ciencia? Bueno, que en la naturaleza la transformación y el crecimiento se

dan bajo presión, alterando el status quo y sobrecargando situaciones existentes. ¡Es lo que sucede con nosotros!

¿Alguna vez has levantado pesas como ejercicio? Conforme uno trabaja los músculos parece que fueran a explotar, como si no pudieran soportar más presión. Pero en lugar de eso crecen y se desarrollan. Uno mejora su condición física y se vuelve más capaz de soportar peso, distancia y presión. Pero esto sólo sucede cuando se aplica el "calor": la presión. Es la manera en que funciona la naturaleza, pero por alguna razón los seres humanos tendemos a evitarlo y a escapar del proceso.

¿Has notado alguna vez que mientras tú y tu equipo se encontraban bajo toneladas de presión, trabajando hasta muy tarde y al tope de estrés, de, pronto alguien dice algo y todos se ríen descontroladamente? ¿Y que no tenían idea de por qué se reían? Una vez que se tranquilizaron, todo pareció más fácil, rápido y fluido. He ahí el proceso de perturbación en acción. La presión creció y se descargó la emoción: ¡se reordenó!

Te encuentras en una montaña a punto de esquiar. Tienes el corazón en la garganta. Puedes escucharlo latir. Comienzas a bajar, lenta pero seguramente; los meses de práctica y ejercicios tienen su efecto. Dejas salir un grito mientras saltas hacia la siguiente vuelta y unos minutos después miras atrás y comprendes que has pasado una increíble pista de esquí, más capaz y más hábil para desafíos mayores.

Has revisado cifras de propiedades y hecho números durante días; tu esposa ha discutido contigo todo el tiempo. Te has cuestionado, estás bajo estrés. Pero firmas la oferta de cualquier manera y... ¡de pronto es tu primer trato! Si te hubieras echado para atrás en alguno de esos casos, la emoción que te mantenía precavido se hubiera convertido en resentimiento, coraje o cinismo.

La naturaleza quiere que te arriesgues. Así es como evolucionas y evolucionan *quienes* te rodean. ¡Esos amigos que te dicen no lo hagas, toma el camino fácil, te dan un consejo antievolutivo! Mientras más "aguantes el calor", te volverás más grande y estarás más cerca de cumplir tu destino.

Consejo de equipo

¡La naturaleza quiere que te arriesgues!

En un viejo reporte aprendí que los ejecutivos que no se imponían un juego nuevo y desafiante a sí mismos una vez retirados... ¡tienen una expectativa de vida de unos cinco años! Si no arriesgas, no evolucionas y la segunda ley de la entropía entra en acción. Tu Propósito en la vida es crecer.

Le he contado esta idea a miles de personas y todas coinciden en que les gustaría crecer, evolucionar, tener más condición y ser más capaces. Les

pregunto ¿por qué entonces cuando parece que deben enfrentarse a realidades incómodas en sus relaciones, finanzas, carrera y salud, no cruzan ese "umbral imaginario" y se transforman a sí mismos y a sus relaciones? Eso es lo que hacen los grandes atletas. Se esfuerzan cada vez más hasta que cruzan el límite hacia lo extraordinario. ¿Por qué los "humanos promedio" no lo hacemos? ¿Por qué el cincuenta por ciento de los matrimonios en Estados Unidos termina en divorcio? ¿Por qué, cuando aumenta el calor, corremos a protegernos?

Regresaré de nuevo a la ciencia para explicarme. En la reacción que discutimos antes, hay algo más. Mientras el sistema bajo presión comienza a transformarse, transmite energía. Por lo general, en química esta energía se da en forma de calor. Conforme el sistema se reordena, algunos mecanismos de juntura se aflojan mientras el sistema evoluciona hacia un estado más eficiente. Así, cuando los humanos transmiten energía, por lo general es -sí, lo adivinaste-- ¡bajo la forma de emociones! Coraje, miedo, tristeza, confusión, frustración: todas las emociones que uno asocia con la presión. Y la razón por la cual la mayoría de la gente "evita el calor" es que les aterrorizan las emociones consecuentes.

Como sociedad, no nos enseñan a lidiar con las emociones, tampoco a trabajar con ellas y menos a utilizarlas. En lugar de eso, estamos condicionados a huir de ellas, esconderlas, negarlas y desdeñarlas. Crecemos escuchando cosas como "¡Los hombres no lloran!" o "Las mujeres deben ser amables". Estoy seguro que lo has escuchado. El problema es que si no permites que las emociones salgan a flote es como alimentar la reacción. El proceso termina ahí. Cuando se trata de emociones, la reacción típica es: "Qué poco profesional", "Es un debilucho" y demás.

¡El problema es que estamos bajo presión todo el tiempo! Conforme nuestro mundo se hace más complejo, nosotros, nuestros hijos y equipos deben lidiar con más cosas que nunca y si no lidiamos con las emociones asociadas, tarde o temprano todo explotará por sí mismo. Estoy seguro de que has visto gente caminando como volcanes, listos para explotar a la primera oportunidad. ¿Alguna vez le has dicho algo a alguien y has estado a punto de ser degollado por cualquier motivo? ¿O alguna vez le has hecho eso a alguien más? Apuesto a que sí. Como una botella de refresco, si nos agitan demasiado estallamos.

Puede verse también en las organizaciones. Están bajo tremenda presión. Crecen quienes tienen los medios para comunicar y sacar su confusión y ansiedad. Quienes se guardan estas emociones explotan. La primera señal es la rotación de personal. En ese momento la gente deja todo y se va. Las mentes más brillantes dejan una organización porque se sintieron abusados o no tomados en cuenta y no tenían manera de expresarse. Mientras tanto, quienes pueden discutir, procesar o incluso

"reírse", como mencioné antes, logran sobrepasarlo. Sacar esas emociones aligera la tensión y dirige la energía hacia el objetivo de cruzar al otro lado.

Por eso tienes un código.

Está diseñado para proteger a los jugadores en el calor de la batalla. Legisla la responsabilidad, la comunicación, el juego limpio, la integridad y el respeto. Lo hace funcionar el acuerdo de "llamarse la atención" a la primera infracción. También permite comunicarse, desahogarse e incluso frustrarse si es necesario, pero no a costa de los demás. Sin él, incluso las personas más bien intencionadas se encuentran en el "sálvese quien pueda". El código está diseñado para mantenerlos unidos bajo presión como equipo o familia y cruzar juntos esa línea de transformación.

Consejo de equipo

El código mantiene a tus miembros unidos bajo presión y los protege cuando la situación se sale de control.

Aguantar el calor es básico si deseas crecer. ¡Pero intentar hacerlo sin un código es como saltar sin paracaídas! Debes tener uno para ti mismo, tu familia y equipo, para que puedan ayudarse a sí mismos en tiempos de necesidad. A eso me refería con las condiciones "adecuadas". El contexto, el código y las reglas deben apoyar, proteger y nutrir. Si las reglas y su aplicación son abusivas, repletas de miedo y degradación, las personas nunca cruzarán la línea o se volverán abusivas o una amenaza para sí mismas.

¿Has notado alguna vez que superado un gran problema, otros dejan de parecer tan difíciles? Es lo mejor de aguantar el calor. Una vez que uno traspasa el umbral, accede a un nuevo nivel de existencia. Eres más grande, estás mejor preparado, más capaz de hacerte cargo de labores que antes te desalentaban. Pero si nunca cruzas la línea, suceden dos cosas: primero, te conviertes en víctima de la segunda ley: lo que dicen las leyes de la física es que si no hay presión, si no aguantas el calor y te arriesgas, la segunda ley entra en acción, decaes en tu carrera, relaciones y crecimiento; la reordenación y la transformación sólo se dan bajo presión.

Segundo, si no encuentras maneras de desprenderte de las emociones, guardarás presión hasta que no puedas soportarlo y estallarás. Degeneración, ira y explosión. Puede aparecer tan intenso como depresión, violencia o retirada. Sin control esto puede sucederle a nuestros hijos, personal o incluso a nuestras relaciones más importantes. Las empresas pueden volverse tan gruesas, impersonales y burocráticas que se descompongan desde adentro.

Como he dicho a lo largo del libro, nunca he visto a un equipo convertirse en un gran equipo a menos que fuera bajo presión. Nunca he visto que ocurra ningún gran logro, líder, acción revolucionaria o algo similar si no es bajo presión. Los grandes equipos de campeonato no son un campamento feliz. Somos duros porque nos presionan, nos exigen que siempre enfrentemos los desafíos y seamos mejores. Nos hacen responsables de nuestros errores. Pero también, si son de verdad grandes, celebran los logros de los demás. Aprenden de ellos mismos. Se ayudan y se dan valor a sí mismos. Y juntos logran mucho más de lo que cualquiera de ellos hubiera imaginado. Al final, están satisfechos y son mejores personas. Es un trabajo difícil, pero vale la pena el esfuerzo.

Entonces, ¿cómo aguantar el calor?

Bueno, si has seguido los pasos de este libro y creado el Código de Honor, has comenzado el proceso. Ya que la presión es tan importante al crear grandes equipos, sus miembros deben superar sus lagunas, pues su inclinación natural puede ser correr o evitar las situaciones. Necesitas reglas, un código en qué sostenerte. Cuando el calor aumente y todos se busquen unos a otros pensando qué hacer y cómo manejar el problema, el código les dará la respuesta.

Tengo un Código de Honor personal porque a veces soy mi peor enemigo.

Bajo presión, olvido, me molesto, quiero pelear o correr. Nada me funciona. Tengo la bendición de estar rodeado de colegas que me consideran responsable. Me he disciplinado de acuerdo con el código. Te diré que paso por tiempos difíciles como cualquier otra persona, pero he aprendido a confiar en el proceso. Siempre que la presión es fuerte, cuando las cosas parecen salirse de control, me digo a mi mismo: "Ahora estoy en el calor. Debo aguantar, ser persistente". ¿Y sabes? Siempre surge algo extraordinario del calor. Hay días en que despotrico y refunfuño en la oficina o en casa y mi esposa me mira y me dice: "Bueno, tal parece que algo bueno va a suceder".

Siempre he tenido miedo, frustración y confusión, cuando estaba aprendiendo a esquiar, comprando mi primera casa para rentar, construyendo mi empresa, participando en una carrera o simplemente cuando acordaba algo con mi esposa. Pero el acto de procesar esos sentimientos y aguantar el calor bajo la protección del código ha convertido esas experiencias en triunfos enormes y ha generado éxito y amor en mi vida.

Una de las reglas en casa y en la oficina es nunca abandonar los asuntos difíciles. A veces no es tan fácil. Parecería más fácil dejar pasar las

decisiones duras o las situaciones conflictivas. A veces incluso puede volverse algo emocional. Pero cuando permitimos que afloren los sentimientos y emociones no sólo encontramos buenas soluciones sino, como sucede en la física, nos reordenamos hacia mejores niveles en nuestras relaciones. Esto definitivamente sucede en mi equipo de trabajo, pero lo más importante es que ha generado conexiones más fuertes y profundas en casa.

En la empresa, casi siempre hemos tenido una mejor idea, una nueva aproximación o un descubrimiento al pensar. Aunque parezca extraño, mi personal ha llegado a pensar con anticipación en esos tiempos de impasse, a sabiendas de que algo bueno está por llegar. Esto sucede porque hemos asegurado a todos expresar sus preocupaciones, frustraciones e ideas mientras vayan de acuerdo con el código a lo largo del proceso. Debe tomarse con responsabilidad. Nada de culpar, quejarse o flaquear frente a la presión.

Cuando los accionistas de cualquier empresa están dispuestos a lidiar con los aspectos difíciles hasta llegar a una solución, se da una gran sinergia. El tema puede ser finanzas, ventas, asociaciones, visiones, metas, resultados, estrategias, contratación, despidos y demás. Estoy seguro de que has experimentado tus propias situaciones críticas en persona. Pueden crearse nuevas opciones y forjarse niveles más altos de confianza mientras el compromiso entre las partes se refuerza. Pero nada de esto sucede si no hay un acuerdo de aguantar el calor hasta que se resuelva el tema pendiente.

He sido testigo de este avance importante en el pensamiento, la creatividad y los resultados en casi todos los programas de liderazgo que he preparado para mis clientes de todo el mundo. En los programas he visto asombrado cómo los participantes se esfuerzan con algunas tareas y proyectos que les solicito. A propósito aumento el calor dándoles un tiempo irreal y limitando sus recursos. En todos los casos, quienes discuten, presionan, argumentan y expresan sus verdaderos puntos de vista siempre han logrado y producido resultados que incluso superaron sus propias expectativas de lo que consideraban posible.

Hace unos meses me encontraba esperando un vuelo en Austin, Texas. Una mujer joven se me acercó y por mi rostro confundido supo que no la reconocí. Sonrió y me dijo: "¿No me recuerdas, verdad Blair?" Negué con la cabeza. Luego dijo: "Formé parte de uno de los primeros programas de liderazgo que dirigiste aquí en IBM hace unos años y... ¡quiero agradecerte!"

En ese momento recordé. Su equipo había luchado por concluir un proyecto que les encargué. Se esclavizaron hasta muy tarde jalándose el cabello para descubrir qué proyecto podrían hacer y completar para la mañana siguiente. ¡Había veces que no todo era miel sobre hojuelas!

Dije: "¿Por qué me das las gracias?" Sonrió de nuevo y me dijo: "Sacamos adelante ese proyecto, ¿recuerdas?" Asentí. Luego me dijo: "Bueno, el proyecto adquirió vida por sí mismo a lo largo de los años".

Su trabajo era crear una proyecto que fuera viable más allá del programa, pero que debía completarse a lo largo de la noche. Debía beneficiar a la comunidad de Austin. No sólo a IBM y a su equipo. Lo que crearon fue un proyecto para educar, servir y proteger a niños cuyos padres trabajan y ellos pasan mucho tiempo solos y regresan de su escuela a casas vacías.

Tuvo tanto éxito que la prensa local lo apoyó, lo transmitió en todo el país y fue patrocinado por toda clase de organizaciones. Me dijo: Te odié cuando nos pusiste el ejercicio. Pensé que era poco realista y carecía de fundamentos. Pero cuando vi lo que logramos al aguantar la presión juntos como equipo, los resultados fueron increíbles. Me han ascendido varias veces aquí en IBM durante los últimos años. Se lo atribuyo a ese día, en gran parte. Cada vez que me enfrento a un reto que parece imposible, recuerdo lo que logramos. He adquirido una mentalidad en la que nada es imposible. Eso siempre sorprende a quienes han trabajado conmigo.

Conversamos un rato y luego abordé mi avión. Mientras atravesábamos las nubes y entrábamos al cielo rojizo del atardecer me puse un poco sentimental. ¿Cuántos niños y familias resultarían afectados positivamente por la voluntad del equipo de aguantar el calor'? ¿Cómo han cambiado Y madurado las vidas y relaciones de los miembros del equipo? ¿Qué hubiera sucedido si hubieran dicho "Es demasiado difícil, nos rendimos"?

¿Cuántas veces dudé de mí mismo y sentí que estaba presionando demasiado, pidiéndole mucho a mi personal y amigos, a mis clientes y a mí mismo? Incluso así las leyes de la física son aplicables a nosotros, siempre Y cuando haya un código que honre y proteja al equipo, además de mantenerlo unido bajo presión.

Jim Collins describe las discusiones y asuntos viscerales de empresas como Scott Paper, Wells Fargo y Eckerd Drugs, las cuales tuvieron que tomar decisiones difíciles para pasar de "Buenas a Estupendas"; esto lo hace en el libro del mismo título. Dijo que era su voluntad tratar con la "verdad cruel" que les ayudó a volverse estupendas.

Quienes se dan por vencidos en asuntos que les parecen incómodos, tarde o temprano tendrán que tratar con ellos. Mientras más tarden en hacerlo, crecerán y serán más difíciles de resolver. Es como guardar cosas en un clóset y golpear la puerta en lugar de cerrarla correctamente sacando algunas cosas. Si continúa, tarde o temprano tendrá una avalancha cuando abra la puerta. Y nadie puede parar una avalancha.

También tenemos una regla en nuestra empresa y en casa, la cual dice que nadie debe poner en riesgo su desarrollo personal periódico, desde

cursos de comunicación hasta consejos personales. Al hacer eso, todos trabajan en sí mismos para ser más fuertes en términos emocionales y convertirse en mejores comunicadores. Es una disciplina enorme que ha permitido crecer y prosperar a todos en el equipo de Padre Rico. También nos ha permitido madurar inmensamente a mi esposa Eileen y a mí.

Mira, no puedes ir por ahí descargando emociones en todos. Es un hecho que no soy partidario de soltar este libro y gritarle a tu personal, perseguir a tus hijos o iniciar una pelea con tu esposa. Ese puede ser tu instinto, pero no resolverá nada. Así, lo que hace el código es legislar el comportamiento. Dice que, aunque quieras correr, no puedes. Aunque desees gritar y vaciar tus emociones en un colega o miembro de la familia, no puedes. Te permite hablar con la verdad, forzar la responsabilidad pero no a costa de otros.

Las reglas lo dicen y anteriormente estuviste de acuerdo. Confía en ti mismo y en las reglas, apégate a ellas y concibe el código como lo que te mantendrá firme aguantando el calor. Si enfrentas la situación, ésta se resolverá y tú resultarás transformado. De eso trata el Código de Honor.

Lista de equipo

Tres claves para obtener la grandeza:

1. La presión construye grandes equipos en todas las áreas. Acéptala y no huyas.
2. Encuentra maneras constructivas de descargar emociones retenidas para que el proceso evolutivo continúe: ejercicio, deportes, conversaciones, cualquier cosa que funcione.
3. Utiliza el código para mantener unido al equipo bajo presión. Más que nunca, si te apegas a él bajo el calor de la situación surgirá más poderoso, con mejores resultados y con un sentimiento increíble de orgullo y realización personal.

Ejercicio de equipo

Describe momentos de mucha presión y cómo fueron manejados: bien o no tan bien. ¿Cómo pudieron manejarse mejor si hubieras sabido lo que ahora sabes?

CONCLUSIÓN

Es momento de que tengas un Código de Honor

Bueno, aquí estás. Algo sé de ti: si has llegado hasta aquí, es porque te has comprometido a ser el mejor. Después de todo, si no puedes serlo, ¿para qué molestarte en empezar? En tu interior y en el de todos habita la grandeza. En algunos casos esperando ser revelada. Tu tarea es encontrarla, entrenarla, desarrollarla y utilizarla como una herramienta para mejorar tu vida y las de quienes te rodean. No esperes más. Obsérvate a ti mismo, a los equipos más importantes en tu vida y decide si quieres sacar lo mejor de ellos.

Te reto a lo siguiente: pregúntate cuánta alegría quieres tener en una relación. ¿Cuánto rendimiento hay invernando en tu equipo todavía no revelado? ¿Cuándo será el día en que te verás en el espejo y sabrás que pones en práctica todo el potencial que llevas dentro? ¿Qué estás dispuesto a acordar y a exigir? ¿Cuál es tu compromiso ahora y por qué estarías dispuesto a esforzarte? Si, Dios no quiera, mañana te atropella un camión, ¿cómo serías recordado? ¿Qué ejemplo estás dando? La calidad de tus respuestas a estas preguntas determina tu calidad de vida.

Tu Código de Honor será una declaración sobre ti y sobre lo que representas. Úsalo como una insignia de honor y permite que te guíe en los tiempos difíciles, en los momentos importantes y en los éxitos. Si puedes hacerlo, la presión y los conflictos laborales te transformarán a ti y a tu equipo en mejores personas. Al final, podrás mirar atrás sin arrepentimiento y decir que te divertiste. De eso se trata.

¡Piensa en esto como en un gran juego! Los juegos tienen jugadores, reglas, límites, oponentes, metas e incluso espectadores. Están hechos para poner a prueba lo mejor de ti y de tu equipo. Si no celebras tus triunfos, no te rodeas de gente que te agrade, no aprendes y no ríes, ¡detente ahora mismo! O bien haz otra cosa o cambia la manera de jugar tu juego. ¡Se supone que debes ser feliz! No miserable y frustrado. ¡Cada uno tiene un don y el nombre del juego es hacer que todos y todas hagan lo mejor que saben hacer! Juega con otros que también deseen divertirse en esa travesía.

El último juez de tu equipo es el siguiente: si mañana cambiara el juego por completo, ¿elegirías a los mismos jugadores? Si la respuesta es afirmativa, tal vez tengas un equipo de campeonato. Construir un Código de Honor lo nutrirá, protegerá y sacará lo mejor de cada uno. Puedes tener el equipo, las relaciones y la familia que deseas. Quiero que seas la persona escandalosamente exitosa que estás destinada a ser. Cuando lo hagas, será

porque tomaste una decisión consciente de hacerlo y creaste un contexto, un Código de Honor que lo hiciera posible.

¡Así que felicidades! Gracias por estar dispuesto a comprometerte con tu propio Código de Honor, a establecer normas y tolerancias tan elevadas como te es posible. De ahora en adelante, nunca pongas en duda esos valores. ¡Decide ahora quién deseas ser!

Comencé este libro contando la historia de uno de los mejores partidos en el fútbol americano colegial: Buckeyes de Ohio State contra Hurricanes de Miami durante el Fiesta Bowl. Incluso debajo en el marcador, OSU (Ohio State University) se recuperó para ganar después de un doble y dramático tiempo extra. El entrenador líder del equipo, Jim Tressel, recibió un equipo poco disciplinado y le infundió un Código de Honor duro pero justo.

A lo largo de la temporada, su equipo luchó para ganar algunas batallas, una y otra vez, en lo que parecía ser una temporada milagrosa. Bueno, los milagros suceden, pero porque, se arreglan las cosas necesarias para que sucedan. Puntualidad estricta, normas académicas estrictas, reglas de conducta pública, reglas de entrenamiento, cantar el himno de la universidad con la banda oficial, caminar mano a mano en la zona de anotaciones antes de cada partido y pedirle a los jugadores que no respetaran el código que se sentaran o incluso que se fueran: por todas esas reglas vivía el equipo.

Según se dice, en un discurso que dio a su equipo minutos antes de la patada inicial, aclaró el poder del código y lo necesario para construir un equipo de campeonato en la vida. Más que eso, puedes sentir su espíritu. También ver por qué ganaron.

Imagínate a ti mismo en esos vestidores con ochenta mil seguidores eufóricos afuera y millones viendo la televisión. Diariamente entras a tu propio campo de juego y, lo sepas o no, ahí tienes seguidores esperando que ganes. Dejaré que sus palabras resuenen en tu mente como en la mía. Tal vez te recuerden que eres un campeón y te den fuerza y motivación para hacer de las personas especiales en tu vida las mejores. Te dejo con esas palabras:

> Esta noche se embarcan en la última parte de un viaje que comenzaron hace muchos meses. Parte del viaje implicó que algunos de nuestros amigos tomaran su propio camino por varias razones. Pero quienes siguen aquí son parte de algo especial. Se quedaron por una razón. ¡Se quedaron porque les importa Ohio State (puedes sustituido por tu equipo, empresa o familia), por lo que representa, por sus compañeros y por ustedes mismos!
>
> Llega un momento en la vida de cada persona cuando se pregunta a sí misma: ¿cómo quiero que me recuerden?
>
> La realidad es que muy pocas personas tienen la oportunidad que tienen ustedes esta noche. Tienen la oportunidad de influir en la respuesta a esa pregunta. El momento

está a la mano. No se trata del mañana. No se trata del ayer. No se trata de lo que hicieron hace diez minutos. Pero una parte de su futuro y de cómo serán recordados será establecida por ustedes durante las siguientes tres horas y media.

Miren alrededor de esta habitación y a la persona que tienen a su lado. ¿Cómo quieren que esa persona los recuerde? ¿Cómo quieren que recuerde la manera en que jugaron este partido? ¿Cómo quieren que sus padres, familiares y amigos recuerden su desempeño esta noche? ¿Serán recordados como ordinarios o como extraordinarios?

Los entrenadores los han preparado para este partido. Ustedes se han preparado para este partido. Pero hay varias cosas que deben recordar cuando entren al campo:

1. Jueguen con el corazón. Sin importar lo que suceda, ¡no nos damos por vencidos!
2. Jueguen con pasión. No tomen como algo hecho este acontecimiento. Aunque se ganaron el derecho de estar aquí, no asuman que lo estarán de nuevo. Jueguen como si fuera su último hurra. ¡Jueguen cada jugada como si fuera la que salvará el partido! Conforme avance el juego, cada jugada se suma al éxito final.
3. Jueguen con lo que saben. Recuerden lo que se les ha enseñado y jueguen con eso. Frecuentemente, los equipos pierden partidos porque la gente juega fuera de lo que se les pidió. Confíen en sus compañeros y estén seguros de que ellos los cuidan a ustedes.
4. No permitan que nadie les quite este momento. Ni el público, ni la prensa, ni sus amigos y, por supuesto, tampoco los Hurricanes de Miami.
5. ¡Diviértanse! Disfruten del momento. Una cantidad sorprendente de jóvenes irán por la vida preguntándose cómo hubiera sido estar en su lugar. ¡Disfrútenlo! ¡No tengan miedo de ganar!
6. ¡Jueguen como campeones esta noche! Jueguen con el corazón, la mente, el espíritu y la actitud de un campeón.

A lo largo de la temporada hemos hablado de lo que significa ser considerado en verdad extraordinario. Lo necesario para ser considerado estupendo. ¡Hay gente en el mundo que teme ser estupenda! Temen ser campeones sólo porque tienen miedo del trabajo y el compromiso que se requiere para formar parte del panteón de los campeones.

¡Pero no es su caso! ¡Ahora salgan y sean campeones!

¡Sean los mejores! ¡Es lo que son!

SOBRE EL AUTOR

Blair es autor de *Vendedores perros,* el cual también forma parte de la serie Advisors de Padre Rico. Fundó y operó un despacho internacional de entrenamiento que ofrece estrategias de éxito que modifican vidas y que han ayudado a miles a incrementar sus utilidades construyendo equipos de ventas de campeonato.

Desde 1987 ha trabajado con decenas de miles de individuos y organizaciones, desde empresas en la lista de *Fortune 500* a grupos de agentes independientes, vendedores directos y propietarios de pequeñas empresas, para ayudarles a lograr niveles extraordinarios de ventas, rendimiento, productividad y flujos de efectivo.

Blair fue el principal responsable de las ventas en UNISYS y luego destacó en las ventas de *software,* de contabilidad automatizada, de fletes y logística, como empleado corporativo, como emprendedor y propietario de negocios. Durante los últimos quince años ha dirigido miles de seminarios públicos y privados con audiencias que van de los trescientos a los diez mil asistentes. Generalmente sus clientes experimentan un crecimiento en ventas y utilidades de 34 a 260 por ciento en cuestión de meses, según la industria en que se encuentren. Su trabajo ha llegado a más de veinte países a lo largo de cinco continentes. En el extranjero, trabaja mucho en Singapur, Hong Kong, la región suroeste de Asia, Australia y a lo largo del corredor del Pacífico.